

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o.

Creation of Employee Development and Education System in the PEGATRON Czech s.r.o.
Company

Student:	Bc. Pavlína Kosíková
Vedoucí diplomové práce:	PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavlína Kosíková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Tvorba systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti
PEGATRON Czech s.r.o.
Creation of Employee Development and Education System in the
PEGATRON Czech s.r.o. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Analýza systému vzdělávání ve vybrané společnosti
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.
PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
VETEŠKA, Jaroslav et al. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2013. ISBN 978-80-905460-0-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 25.04.2015



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry





prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohu č. 1 jsem samostatně přepracovala dle poskytnutých materiálů, Přílohu č. 2 a Přílohu č. 3 jsem vypracovala samostatně, Přílohu č. 5 a Přílohu č. 6 jsem vypracovala samostatně na základě poskytnutých materiálů.“

V Ostravě dne 24. dubna 2015



.....

Podpis studenta

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	7
2.1. Pojmy vzdělávání, učení a rozvoj	7
2.2. Smysl, podstata a styly učení	8
2.2.1. Styly učení	10
2.3. Účel a formy vzdělávání	13
2.3.1. Formy vzdělávání	14
2.4. Cyklus vzdělávání a rozvoje	18
2.4.1. Faktory ovlivňující úspěšnost vzdělávání	23
2.5. Současné pojetí a význam rozvoje lidských zdrojů	25
2.5.1. Blended learning	26
2.5.2. E-learning	27
2.5.3. Koučování	29
2.5.4. Mentoring	32
2.5.5. Organizační učení	33
2.5.6. Učící se organizace	35
2.5.7. Výcvik	36
2.5.8. Učení na pracovišti	38
2.5.9. Formální vzdělávání mimo pracoviště	40
3. Charakteristika vybrané společnosti.....	44
3.1 PEGATRON Czech s.r.o.	44
3.2. Systém vzdělávání nových a stávajících zaměstnanců	46
3.2.1 Směrnice zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	46
3.2.2 Roční vzdělávací plány	57
4. Analýza systému vzdělávání ve vybrané společnosti	60
4.1. Škola osobnostního rozvoje vedoucích pracovníků – vzdělávací kurz pro liniový management.....	60
4.1.1 Parametry kurzu	60
4.1.2 Analýza účastníků kurzu	63
4.2. Hodnocení efektivity kurzu	66
4.2.1. Hodnocení efektivity kurzu – dle jednotlivých mistrů	66

4.2.2 Hodnocení efektivity kurzu – souhrnný pohled.....	88
5. Návrhy a doporučení.....	92
6. Závěr	94
Seznam použité literatury	95
Seznam zkratek	97
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Firmy, organizace i instituce potřebují pro plnění vytyčených cílů kvalifikovaný personál. V dnešní pokrokové době jsou však na zaměstnance kladeny, v souvislosti s vědecko-technickým rozvojem, čím dál tím vyšší nároky na úroveň znalostí, dovedností a schopností. Aby člověk v současnosti uspěl na trhu práce, musí se neustále vzdělávat, učit se a rozvíjet svůj potenciál. Rozvoj a vzdělávání může být zajištěno prostřednictvím zaměstnavatele, individuálně nebo úřadem práce, kdy nejčastější formou je rekvalifikace. V praxi se nejčastěji setkáváme s rozvojem a vzděláváním pracovníků prostřednictvím zaměstnavatelů, kteří si plně uvědomují, že pro plnění cílů jsou zapotřebí nejen materiálové a finanční zdroje, ale hlavně kvalitní a odborně připravené lidské zdroje.

Zájem o rozvoj a vzdělávání by měl pramenit primárně ze strany zaměstnanců, kteří by si měli umět objektivně přiznat oblasti, ve kterých pocítují nedostatky a které se budou pomocí vzdělávání nebo osobního rozvoje snažit odstranit natolik, aby byli pro zaměstnavatele ideálním zaměstnancem, kterého ve své společnosti, organizaci či instituci chtějí zaměstnávat.

Plánování a vzdělávání rozvoje musí probíhat v určitých plynule na sebe navazujících krocích. Společností, organizací nebo institucí musejí být nejdříve identifikovány potřeby vzdělávání a rozvoje, poté stanoveny cíle, kterých má být pomocí vzdělávání a rozvoje dosaženo, následuje organizace a realizace a nakonec zpětná vazba, pomocí které bude vyhodnoceno, zda bylo dosaženo požadovaného cíle nebo cílů. Na úspěšnost vzdělávání a rozvoje má vliv mnoho faktorů, např. zvolená metoda, předmět vzdělávání a rozvoje, motivace zaměstnanců se zúčastnit a v neposlední řadě také osoba, která celé vzdělávání a rozvoj realizuje.

Diplomová práce je rozdělena do tří stěžejních částí. V první, teoretické části, jsou pomocí dostupné literatury vymezeny základní pojmy vzdělávání, učení a rozvoj, je popsán cyklus a současné metody vzdělávání a rozvoje využívané v praxi. Ve druhé části práce je nejdříve představena společnost PEGATRON Czech s.r.o. a následně je zanalyzována tvorba systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Třetí, aplikační část, je zaměřená na analýzu konkrétního vzdělávacího kurzu pořádaného pro liniový management a jeho přínosu pro samotné liniové manažery.

Cílem diplomové práce je zanalyzovat jak společnost PEGATRON Czech s.r.o. tvoří systém rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců a zhodnotit přínos konkrétního vzdělávacího kurzu, který společnost koncem roku 2014 pořádala pro liniový management. Na základě

získaných dat poté identifikovat a navrhnout oblasti vzdělávání a rozvoje liniových manažerů a další kroky v souvislosti s pořádaným vzdělávacím kurzem. Analýza vzdělávacího kurzu bude provedena prostřednictvím dotazníkového šetření a osobního pohovoru s nadřízenými liniových manažerů.

2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V této kapitole jsou vysvětleny základní rozdíly mezi učením, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, metody, formy a cyklus vzdělávání a také současné pojetí a význam rozvoje lidských zdrojů.

2.1. Pojmy vzdělávání, učení a rozvoj

Pro fungování jakékoliv organizace jsou nezbytné základní materiálové, finanční a lidské zdroje. Požadavky na lidské zdroje mají rostoucí tendenci z důvodu vědeckotechnického rozvoje, který přináší možnosti využívání nové techniky a technologie. Je nutné, aby organizace měly kvalitní, flexibilní a odborně připravený tým motivovaných zaměstnanců, kteří se podílejí na plnění úkolů a cílů. Hlavním nástrojem k rozvoji zaměstnanců v organizaci je strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji.

O strategickém přístupu hovoříme tehdy, je-li zdůrazňováno průběžné učení – vzdělávací a rozvojové cíle vznikají z reálných problémů v organizaci a jednotliví zaměstnanci mohou ovlivnit obsah vzdělávacích aktivit. Organizace usiluje o to, aby měla pro uspokojení současných i budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidských zdrojů. V oblasti vzdělávání a rozvoje se můžeme setkat s několika pojmy (Bláha, 2013, s. 122):

„Vzdělávání je proces, při němž lidé získávají anebo rozvíjí specifické dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje potřebné pro kompetentní výkon na jejich současné pracovní pozici. Vzdělávání je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení. Vzdělávací aktivity jsou časově ohraničené, mají svůj začátek i konec.“

„Učení (se) je relativně trvalou změnou ve vědění, chování nebo prožívání, která je výsledkem určité činnosti nebo zkušenosti člověka. Učení znamená mnohem víc než jen pouhou schopnost přijímat fakta nebo nové vědomosti. Učíme se nejen organizovaně, ale také spontánně, aniž bychom o tom věděli.“

„Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností k stavu budoucímu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně našich znalostí, dovedností a schopností. Jedná se o vzdělávací aktivity zaměřené na přípravu zaměstnanců pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly.“

Systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji se z praxe ukazuje jako velice efektivní. Jedná se o opakující se cyklus, viz podkapitola 2.4, který sleduje cíle strategie a vzdělávání,

vychází ze zásad politiky vzdělávání a rozvoje a opírá se o organizační a institucionální předpoklady. Systematický přístup je spjat s hodnocením zaměstnanců v organizaci - na základě hodnocení výkonu a kompetencí zaměstnanců je koncipováno jejich vzdělávání a rozvoj.

Základním úkolem systematického vzdělávání je umožnit zaměstnancům, aby mohli neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti nutné pro výkon práce na konkrétní pozici. Mimoto vytvořit podmínky pro realizaci osobních plánů rozvoje zaměstnanců a to jak po stránce jejich potenciálů tak i osobnosti. Hlavním cílem tedy je:

- připravit zaměstnance tak, aby byli schopní efektivně dosahovat vytyčených cílů, čímž budou zvyšovat konkurenci schopnost, prosperitu a míru plnění strategických cílů organizace
- vytvořit vhodné podmínky k tomu, aby se mohli zaměstnanci seberealizovat

Je-li uplatňování systematického přístupu v organizaci účinné, vede to v ideálním případě k většímu sepětí mezi zaměstnanci a organizací, což se projevuje ze strany zaměstnanců zvýšením spokojenosti, motivace, angažovanosti a loajality k organizaci.

2.2. Smysl, podstata a styly učení

Lidé a lidstvo svůj potenciál zvyšuje pomocí učení (osvojování si všeho nového) a vzdělávání (záměrné osvojování si něčeho nového, obvykle spojené s tematickými cíli a formálními pravidly) (Plamínek, 2014).

Základní vzorce chování každý jedinec dědí po svých předcích. Učením se spektrum těchto zděděných vzorců chování a osobnosti rozšiřuje. Každý jedinec je nositelem lidských zdrojů, tedy potenciálu, které mohou využívat k výkonu práce. Lidské zdroje můžeme rozdělit do 3 skupiny:

a) Vlastnosti

Vlastnosti jsou děděny a v průběhu života se buď nemění anebo se mění spontánně a to bez přímého vlivu jedince. Vlastnosti jsou hluboce zakořeněné složky naší osobnosti, kterými můžeme do značné míry disponovat.

Vlastnosti dělíme na dvě podskupiny – fyzické a psychické. Fyzické vlastnosti jsou poměrně dobře měřitelné a relativně velmi stále. Psychické vlastnosti se vyznačují stálostí a

neovlivnitelností. Pro vzdělávání je důležité, že vlastnosti lidí se nedají změnit standardními vnějšími prostředky. Určitě se nedají změnit působením manažerů či lektorů.

b) Postoje

Postoje si osvojujeme v průběhu života většinou nevědomky. Postoje představují jakousi množinu vztahů k sobě samému a k celému světu. Mohou se krátkodobě měnit a to zejména v méně důležitých kontextech, kdy jsou rozhodující změny nálad nebo poskytované informace, např. styl oblékání. V důležitých kontextech jsou postoje stabilnější a vyjadřují individuální systém hodnot jedince.

Zahrnují dvě skupiny – názory a motivy. Názory jsou odrazem toho, co si lidé myslí a čemu věří. Motivory jsou odrazem tužeb a chtění jedince. I přes to, že většina názorů a motivů vzniká nevědomým učením, tak si některé z nich lidé plně uvědomují.

c) Schopnosti

Schopnosti jsou tak jako postoje osvojovány v průběhu života. Často si je lidé osvojují vědomě a to z praktických i pragmatických důvodů. Lidstvo však po svých předcích může dědit vlohy k určitým schopnostem. Těmito vlohami, ostatními vlastnostmi a částečně i postoji, jsou dány limity, v nichž si jedinec v konkrétní situaci může osvojit konkrétní schopnosti.

Dělíme je na praktické (dovednosti) a teoretické (znalosti). Znalosti jsou to, co lidé vědí a znají. Dovednosti jsou v jistém slova smyslu pokračováním znalostí – jsou projevem znalostí v praxi, tedy toho co lidé umějí.

U schopností můžeme rozlišovat ještě třetí, specifický, typ schopností a to návyky. Návyky jsou praktikovány spontánně a uplatňují se vždy, když nastanou konkrétní spouštěcí podmínky. Jsou naučené obvykle nevědomě, ale zároveň k nim můžeme dědit vlohy.

Smyslem a účelem učení je usnadnit adaptaci na měnící se životní podmínky. Každý jedinec má určité objektivní potřeby a jejich naplňování je motorem jeho aktivit. Základní hierarchii uspokojování potřeb najdeme v *Maslowově* pyramidě. Každé z pater pyramidy poskytuje zdroje zásadních podnětů k učení. Nejvýznamnější je však první potřeba a to „příjemné pocity“. Pocity mohou být pro osobu příjemné či nepříjemné a od typu pocitu se také odvíjí psychická odezva – apetence nebo averze. Nepříjemným pocitům se chce každý jedinec vyhnout, vzdálit se od nich a pociťuje k nim tedy averzi. Příjemné pocity naopak jedince přitahují a vzrůstá chuť je prožívat znovu, tedy apetence.

Podstatou učení je hledat a opakovat postupy, které povedou k příjemným pocitům, a k opuštění postupů, které vedou k nepříjemné odezvě na organismus.

Učení probíhá tedy tak, že testujeme určité typy chování a sledujeme, zda vedou k příjemným či nepříjemným pocitům. Jsou-li pocity příjemné, pak je tendence testované chování ve stejných či podobných situacích zkoušet znovu, opakovaně a postupně je fixovat. Naopak, jsou-li pocity nepříjemné, lidé mají tendenci se testovanému chování vyhnout a vyzkoušet něco nového.

Existují dva zdroje behaviorálních zdrojů, ze kterých je čerpaná inspirace k novému testovanému chování – přejímání a vytváření.

Během přejímání se opakuje chování, které již jedinec někde viděl či vnímal. Jsou vstřebávány poznatky a napodobovány vzory – úspěšní lidé nebo lidé, kteří jsou za úspěšné považováni. Lidé napodobují své nadřizené často bez ohledu na to, zda k nim mají kladný či negativní vztah. Je zřejmě usuzováno, že je užitečnější napodobit chování společensky výše postaveného člověka nežli osoby, kterého si jedinec oblíbil.

Vytváření nových behaviorálních vzorců může mít povahu buď teoretickou anebo praktickou – jedinec může buď přemýšlet, nebo postupovat metodou „pokus, omyl“.

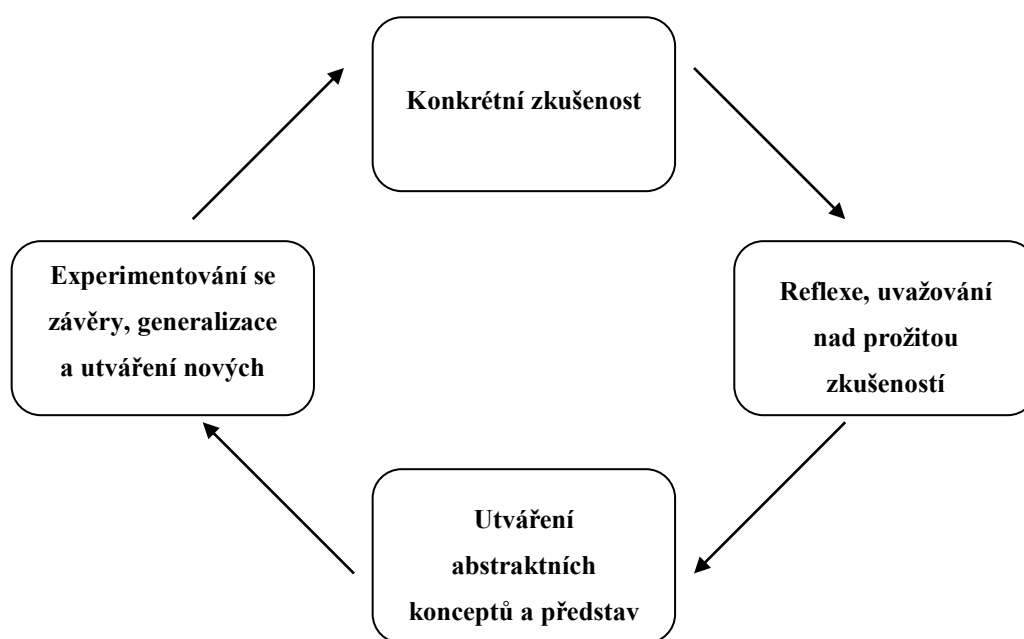
2.2.1. Styly učení

Učící se jedinci mají rozdílné styly - preference konkrétních přístupů k učení. V praxi se setkáváme se dvěma nejznámějšími styly učení – Kolbův cyklus učení a Honeyho a Mumfordův styl učení (Armstrong, 2007)

a) Kolbův styl učení

Jedná se o jednu z nejrozšířenějších teorií učení. Kolb vychází z toho, že 80% lidského poznání vychází z vlastních zážitků (nepřenosných) a ty zásadním způsobem zvyšují zapamatovatelnost poznatků nových. Kolbův styl učení, popisuje cyklus učení, který schematicky popisuje čtyři fáze procesu učení a to tak, jak se dle Kolba odehrávají v běžném životě, viz **Obr. 2.1.**

Obr. 2.1. Kolbův cyklus učení



Zdroj: Upraveno dle <http://www.pedagoginkluzze.cz/32-kolbuv-cyklus>

Čtyři fáze procesu učení byly definovány takto (Armstrong, 2007):

- **Konkrétní zkušenost** - může být plánovaná nebo náhodná.
- **Reflexe, uvažování nad prožitou zkušeností** - týká se aktivního přemyšlení o zkušenosti (zážitku) a jejím významu.
- **Utváření abstraktních konceptů a představ** - generalizování na základě zkušenosti (zážitku) za účelem vytvoření různých pojetí a myšlenek, které lze aplikovat v případě, že se člověk ocitne v podobných situacích.
- **Experimentování se závěry, generalizace a utváření nových konceptů** - testování pojetí nebo myšlenek v nových situacích. To poskytuje východisko pro novou konkrétní zkušenost a celý cyklus začíná znovu.

Model popisuje to, jak se zkušenosti/zážitky transformují do pojetí, která jsou poté použita jako vodítka v nových situacích. Aby vzdělávání probíhalo efektivně, je důležité, aby jedinci změnili svou roli pozorovatelů na roli účastníků – od přímého zapojení k objektivnějšímu analytickému nadhledu. Každému jedinci vyhovuje jiný styl učení, úkolem vzdělavatelů je neustále rozvíjet a přizpůsobovat své přístupy ke stylu učení vzdělávaných osob. V Kolbově modelu byly rovněž definovány 4 styly učení používané učícími se:

- ***Kompromisníci***

Spojují dvě fáze cyklu – konkrétní zkušenosti a experimentování a učí se metodou pokus/omyl.

- ***Imaginativní typy***

Tyto osoby mívají značnou fantazii, na situaci se dívají obvykle z různých hledisek a při učení preferují postup od situací konkrétních k abstraktním.

- ***Logické typy***

Hlavním zájmem logických typů je, zda teorie funguje v praxi, a spojují tak dimenzi abstraktní a experimentální. Preferují experimentování s nápady a těchto nápadů si váží pro jejich praktickou užitečnost.

- ***Asimilátoři***

Asimilátoři se orientují na reflexivní a abstraktní dimenzi, rádi vytváření vlastní teoretické modely a přeměňují řadu nesourodých pozorování do obecného uceleného vysvětlení.

b) Honeyho a Mumfordovy styly učení

„Honey a Mumford“ rozeznávají 4 typy učících se osob a tím i 4 styly učení, které se mohou navzájem prolínat (Armstrong, 2007, s. 456):

- ***Aktivisté***

Zapojují se plně a bez předpojatostí do nových zkušeností a zážitků, libují si v nových úkolech.

- ***Přemítaví***

Přemítaví shromažďují údaje, zkoumají je a následně dochází k závěru. Stojí obvykle v pozadí a pozorují nové zkušenosti a zážitky z různých úhlů pohledů.

- ***Teoretici***

Mají sklon k perfekcionismu, aplikují a upravují svá pozorování ve formě logických teorií.

- ***Pragmatici***

Pragmatici dychtí po vyzkoušení nových myšlenek, přístupů a pojetí aby viděli, zda fungují.

2.3. Účel a formy vzdělávání

Vzdělávání dneška hledá cestu k tomu, jak zachovat spontánnost náhodného učení a přidat cílevědomost umělého vzdělávacího procesu. Pro úspěšné učení a vzdělávání je důležitý jak užitečný obsah, zajímavá forma, tak i schopnost lektora reagovat na skupinu a přizpůsobovat učení jejím změnám.

Při učení a vzdělávání se setkáváme se čtyřmi vitálními znaky – dynamika, užitečnost, efektivita, stabilita. Užitečnost reprezentuje vhodný účel a obsah vzdělávání. Efektivitu ovlivňuje hlavně forma a struktura vzdělávání, tedy používané metody a jejich kombinace. O stabilitě či nestabilitě vzdělávacího procesu rozhoduje schopnost lektora pečovat o jistotu, koncentraci a pohodlí účastníků a přizpůsobovat vzdělávání aktuální situaci. O zvládnutí dynamiky vypovídá schopnost předvídat a ovlivňovat vývoj vzdělávacího procesu a také schopnost vyvolat a hlavně udržet aktivitu a spontánní zájem účastníků o vzdělávání.

Potenciál člověka je výsledkem spontánního učení a vyjádřený lidskými zdroji, které jsou využívány k podávání výkonů a dosahování úspěchů v každodenním životě. Od vzdělávání je očekáván cílený výsledek, jež můžeme nazývat způsobilost nebo kompetence.

Způsobilost je vztahena k určité úloze, svěřené roli či pracovní pozici. Cílem vzdělávání je chybějící či nedostatečnou způsobilost vytvořit nebo rozvinout na požadovanou úroveň. Člověk je způsobilý k určité úloze, pokud k ní má dostatečný potenciál, který může dokázat tím, že v úloze dosahuje očekávaných výsledků. Zdroje učení můžeme rozdělit na:

a) Zděděné

- **stejně:** jedná se o lidské zdroje, které mají všichni lidé stejné, např. reprodukční chování, chování při příjmu potravy nebo chování při ohrožení života
- **rozdílně:** tyto zdroje jsou pro každého jedince individuální, jde zejména o preference v příjmu a zpracování podnětů

b) Naučené

- **nevědomě:** jedná se zejména o preference ve vztahu k lidem a hodnotám, jádro komunikačního chování – neverbální výrazové prostředky a znalost mateřského jazyka
- **vědomě:** znalosti, dovednosti a postoje, které se lidé naučili vědomě, např. znalost cizích jazyků, společenské chování

2.3.1. Formy vzdělávání

Vzdělávání je organizované učení s určitým záměrem – dosažení kompetence neboli způsobilosti k dané činnosti. Z hlediska managementu se zpravidla mluví o zadaných úkolech, rolích a pracovních pozicích. Má-li vzdělávání probíhat jako záměrné učení, musí probíhat organizovaně, být pod kontrolou a nabývat popsatečných forem.

a) Školní vzdělávání

Existuje rozsáhlý systém školního vzdělávání, který sleduje postupné zrání lidské osobnosti s věkem. Na počátku vzdělávání jsou jesle a mateřské školy, následuje základní, střední a nakonec vysoká škola. Další vzdělávání může probíhat po ukončení pravidelné docházky, např. studia k získání vědeckého hodnosti či jazykové kurzy.

Učení ve škole má na každého jedince významný vliv. Ve velké míře nahrazuje původní nevědomé učení, dominující zejména v prvních třech letech věku, učením vědomým. Pozornost je obrácena od neverbální komunikace k verbální, selektuje se vnímavost – vzdělávání je založeno na sluchových a zrakových vjemych.

b) Mimoškolní vzdělávání

Mimoškolní vzdělávání můžeme rozdělit do šesti základních forem: školení, trénink, konzultace, koučování a učení z výkonu učitele a učení z vlastního výkonu. Každý typ vzdělávání se od sebe liší především vzdáleností od reality – řešený příklad může být buď umělý, zobecněný, založený na obecném výkladu, modelových příkladech a situacích, nebo zabývající se skutečnými kauzami z praxe, jehož řešení je plán anebo se může jednat o řešení konkrétních a reálných situací. Celý vztah typu mimoškolního vzdělávání a vztahu k realitě můžeme vidět v **Tab. 2.1**.

Tab. 2.1 Definice základních forem vzdělávání dospělých

Cíl (smysl učení)	Věcný substrát učení		
	Převážně modelové (uměle vytvořené) situace	Převážně reálné (v praxi existující) situace	
		První vytváření (teoretické řešení)	Druhé vytváření (praktické řešení)
Předat znalosti, dodat konkrétní řešení nebo poskytnout vzor	Školení	Konzultace	Učení z výkonu učitele
Předat dovednosti, posílit řešitelské schopnosti nebo poskytnout zpětnou vazbu	Trénink	Koučování	Učení z vlastního výkonu

Zdroj: Plamínek, 2014, s. 41

- **Školení a trénink**

Školení je zaměřeno spíše na předávání teoretických znalostí, často se tedy blíží k tradiční školní praxi. Úkolem účastníka školení je poslouchat, v případě dotazů podat otázku. Diskuse v tomto případě bývají spíše krotké. Trénink je zaměřen na získávání praktických dovedností a jeho podstatou je nacvičit si určité postupy.

Školení a tréninky je vhodné použít tam, kde je v popředí budoucí potenciál účastníků před současnými potížemi. Vhodné je při vzdělávání osob, které jsou schopné samostatně využívat modelové situace a zážitky z kursů v reálných situacích. Tento způsob vzdělávání je využíván hlavně ve školním vzdělávání. Lidé jsou tedy na tento styl učení zvyklí, proto je tento typ vhodný ve většině vzdělávacích situací.

- **Konzultace a koučování**

Během konzultací a koučování je připravován skutečný postup, ale ještě není prováděn. Vzdělávání je možné pojmout dvojím způsobem – zaměřením se na teorii a znalosti, nebo na dovednosti a praxi.

O konzultacích nebo o poradenství mluvíme v prvním případě, tedy zaměřením se na teorii a znalosti. Konzultant má za úkol navrhnout řešení konkrétní reálné kauzy či situace. Je vybaven teoretickými znalostmi, v ideálním případě i praktickými, a zkušenostmi z jiných firem a prostředí. Ve většině případů nezná prostředí firmy a ani specifickou situaci týkající se řešené kauzy.

Úkolem konzultanta je během konzultací s dalšími odborníky na proces zjistit co nejvíce informací a společně nalézt řešení, na které by obě skupiny samostatně nepřišly. Jedná se tedy o synergii mezi konzultantem a dalšími odborníky. Konzultace by měly vést ke zvyšování způsobilostí lidí, alespoň tím, že nalezené řešení budou osoby, které byly účastny konzultací, nadále znát a používat.

Koučování by mělo naučit lidi přemýšlet a rozvíjet schopnosti pro zvládání reálných kauz. Koučovaný by měl na řešení přijít sám, což by mělo zvyšovat motivaci k používání a bránění nalezeného řešení – jeho řešení. Kouč vede koučovaného k pochopení principu a zvládnutí určité specifické situace, což by mělo napomáhat k lepšímu pochopení nalezeného řešení.

Koučink je velice náročný, jelikož vyžaduje dobrou orientaci v předmětu kočinku a zároveň dobré pochopení pro pocity a chování koučovaného. Kouč by měl koučovaného směřovat k cíli a současně o něho citlivě pečovat a podporovat jej.

Je-li přímá potřeba konkrétního řešení, je vhodné využít konzultace a koučování. Pokud je dostačující dosáhnout pouze řešení, je vhodné využít konzultace. Je-li žádoucí s nalezeným řešením vytvořit i potenciál pro možná budoucí řešení je vhodné aplikovat koučink.

Nevýhodou této metody jsou požadavky na vzdělavatele, kteří musí disponovat praktickými zkušenostmi a hlubším pochopením.

- **Učení z výkonu**

Učení z výkonu má dvě podoby: učení z výkonu učitele, kdy vzdělávaný přihlíží, jak učitel vykonává danou činnost nebo mu jsou promítány filmové záznamy a učení z vlastního výkonu, kdy vzdělávaný je pod dohledem učitele, je tzv. stínován. Jedná se o velice účinný způsob vzdělávání, jelikož účastník vzdělávání je v přímém kontaktu s praxí.

V případě stínování učitel do jednání účastníka nezasahuje. Ostatní zúčastnění nemusí o stínování ani vědět a v mnoha případech je i lepší, aby o této formě vzdělávání nebyli vůbec informováni - chování ostatních zúčastněných je pak standardní a učitel může lépe účastníka vzdělávání vyhodnotit a poradit mu nebo jej lépe nasměrovat.

Po obou těchto způsobech vzdělávání je nezbytné, aby navazovala další fáze - diskuse nebo zpětná vazba. Diskuse je využívána jedná-li se o učení z výkonu učitele. Účastník má možnost zeptat se na důvody konkrétního chování učitele během demonstrace nebo na detaily z promítaného filmu a tak zjišťovat další souvislosti. Zpětnou vazbu, tedy pohled lektora na výkon, získá účastník, probíhá-li vzdělávání formou učení z vlastního výkonu.

- **Kombinované programy**

Jednotlivé formy vzdělávání se mohou navzájem doplňovat, navazovat na sebe nebo být součástí jiné formy.

První z kombinovaných programů, program šetřící zdroje, se využívá zejména, jsou-li velké nároky na efektivitu. To znamená, je-li požadavek na to, aby se účastníci

získali požadovanou způsobilost v co nejkratším čase, s co nejmenšími vynaloženými penězi nebo s minimálním vynaloženým úsilím.

Cyklus má tři fáze, které na sebe navazují – získání znalostí, dovedností a návyků. V první fázi, získání znalostí, je doporučováno využít literaturu či *e-learningové* programy, nejlépe vytvořené samotným lektorem. Úspěšnost první fáze závisí především na motivaci účastníků. Jsou-li na další program teoreticky připravení, druhá fáze, získávání dovedností, může být efektivnější a kratší.

Dovednosti získávají účastníci zpravidla tréninkovým kursem nebo cyklem tréninkových kursů, na nichž jsou ověřovány a potvrzovány znalosti teorie, pojmů, souvislostí a čas je věnován výhradně nácviku dovedností.

Třetí fáze má vytvořit a posílit návyky. Obvykle probíhá formou individuálního nebo skupinového koučování, na kterém jsou probírány a analyzovány minulé kauzy a zároveň připravovány postupy pro budoucí kauzy a to tak dlouho, dokud se nestanou součástí účastnickových návyků.

Druhý kombinovaný program se nazývá příprava specialistů. Je nasazován, jsou-li velké nároky na kvalitu výsledků a další faktory, jako časová a finanční náročnost, jsou v pozadí. S poměrně velkou pravděpodobností se talentovaní účastníci stanou takovými specialisty v daném oboru, že by se tímto povoláním mohli živit na volné noze.

Výuka probíhá opět ve třech fázích: intenzivní tréninkový cyklus, učení z výkonu učitele, učení z vlastního výkonu. Během první fáze získávají účastníci znalostní a dovednostní základ. V další fázi, učení z výkonu učitele, jsou účastníci přítomni na násleších zkušenějšího profesionála a poté probíhá diskuse. V této fázi získávají účastníci představu o tom, jak probíhá výkon v praxi a seznámí se s atmosférou, která jej provází a obklopuje.

V poslední fázi zodpovídá za výkon již samotný účastník. Zprvu může o přestávkách využít konzultace učitele, který celý výkon pečlivě a systematicky sleduje a následně jej prostřednictvím diskuse vyhodnotí. Cílem diskuse je pomoci výkon vylepšit a zajistit úplnou samostatnost účastníka.

2.4. Cyklus vzdělávání a rozvoje

Cyklus vzdělávání a rozvoje se skládá z následujících fází:

1. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb vychází z procesu zjišťování potřeb. Prvním krokem je najít pomocí analýzy celé organizace, týmů a jednotlivých zaměstnanců možné mezery ve výkonosti, které je potřeba eliminovat a bylo by možné je odstranit pomocí vzdělávání. Pomocí analýzy je zjišťován současný stav znalostí, dovedností, schopností, výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, týmů a celé organizace a následně je porovnán s vyžadovanou úrovní. Je vhodné vytvořit v organizaci promyšlený systém, který bere v úvahu očekávaný vývoj organizace a je schopen přihlédnout také k odbornému zaměření a kariéře perspektivních zaměstnanců. Identifikace vzdělávacích potřeb zahrnuje 3 typy analýzy:

- **Analýza organizace**, kdy se pomocí systematické studie organizace z hlediska jejich cílů, zdrojů, rozdělení a využití zdrojů, potenciálu růstu a její ekologičnosti, snaží stanovit v jaké oblasti má organizace výkonnostní mezery a kde by tedy měla klást důraz na vzdělávání s cílem růstu efektivnosti.
- **Analýza práce** je systematická analýza k identifikaci pracovní náplně, znalostí, dovedností a schopností potřebných pro výkon práce. Zvláštní pozornost by měla být věnována úkolům, které mají být provedeny, metodám které by měly být použity, způsobům, jakým se zaměstnanci učí tyto metody a požadované standardy na výkonnost zaměstnanců. Pro sběr informací mohou být použity dotazníky, rozhovory s odcházejícími zaměstnanci, popisy pracovních míst, sledování atd. Získané informace jsou následně porovnávány s požadavky na pracovní místo. Výstupy z tohoto srovnání mohou identifikovat možné potřeby ke vzdělávání a rozvoji.
- **Analýza osob** je zaměřená na individuální posouzení dosavadních znalostí, postojů, dovedností a na to, jak zaměstnanec vykonává svou práci. Zdrojem mohou být záznamy o vzdělávání, hodnocení, výsledky absolvovaných testů, rozhovorů atd.

2. Stanovení cíle kurzu

Identifikovala-li společnost potřebu ke vzdělávání, v dalším kroku je nezbytné stanovit vzdělávací cíle. Vedení společnosti by mělo výslovně stanovit, co a jak velké změny jsou od

zaměstnanců vyžadovány. Cíle kurzu můžeme rozdělit do tří kategorií – hlavní, studijní a dílčí.

Celkový cíl vzdělávací akce mívá obvykle podobu vize, kterou je akce schopna splnit v dlouhodobějším časovém horizontu. Studijním cílem je získat konkrétní vědomosti, dovednosti či způsoby chování. Dílčí cíle definují úroveň vědomostí, dovedností a znalostí, kterými by měli účastníci akce disponovat na konci každé dílčí etapy učebního procesu. Při definici dílčích cílů nesmí organizace zapomenout na stanovení, jakým způsobem účastníci prokáží jejich dosažení. Je-li dosaženo cíle dílčího, dochází poté k plnění i ostatních dvou cílů.

3. Organizace vzdělávacího programu

Každý vzdělávací program zahrnuje účastníky programu, školitele/trenéry, období výcviku a školící materiály. Tento krok můžeme rozdělit do 3 částí:

- ***Výběr a motivace účastníků výcviku***

Je nezbytné rozhodnout, kdo bude vzděláván – noví nebo stávající zaměstnanci, nekvalifikovaní nebo částečně kvalifikovaní zaměstnanci, řadoví zaměstnanci nebo manažeři apod. Aby bylo vzdělávání efektivní, měl by výběr kandidátů pro vzdělávání probíhat pečlivým prověřením potencionálních účastníků. Je nezbytné vytvořit chuť a zájem o vzdělávání a před samotným kurzem účastníky seznámit se základními informacemi o obsahu akce. Účastníci by měli být seznámeni s:

- datem, hodinou zahájení a místem konání,
- cíli a tématem výcviku včetně potřebných pomůcek,
- aktivity před výcvikem – např. nastudování materiálů, vyzkoušení určité aktivity,
- jménem lektora, to znamená, tím kdo bude vzdělávat,
- kontaktní osobou pro celou akci,
- ubytováním, dopravou či způsobem úhrady vzdělávání.

- ***Příprava trenérů/instruktorů***

Úspěch kurzu závisí mimo jiné i na trenérech/instruktozech. Kvalifikovaní instruktoři mohou být zajištěni z interních nebo externích zdrojů. Trenér/instruktor musí být kvalifikovaný, disponovat odbornými znalostmi, schopnostmi, být tolerantní, trpělivý, schopný si předem rozhodnout jak rozdělit celý kurz do několika částí tak, aby na sebe jednotlivé části logicky a systematicky navazovaly. Během kurzu by měl trenér/instruktor nabádat k pokládání otázek, umožnit účastníkům zopakovat

předváděnou činnost, umět vysvětlit látku z poskytnutých materiálů a v neposlední řadě propojit cíle kurzu a celé organizace.

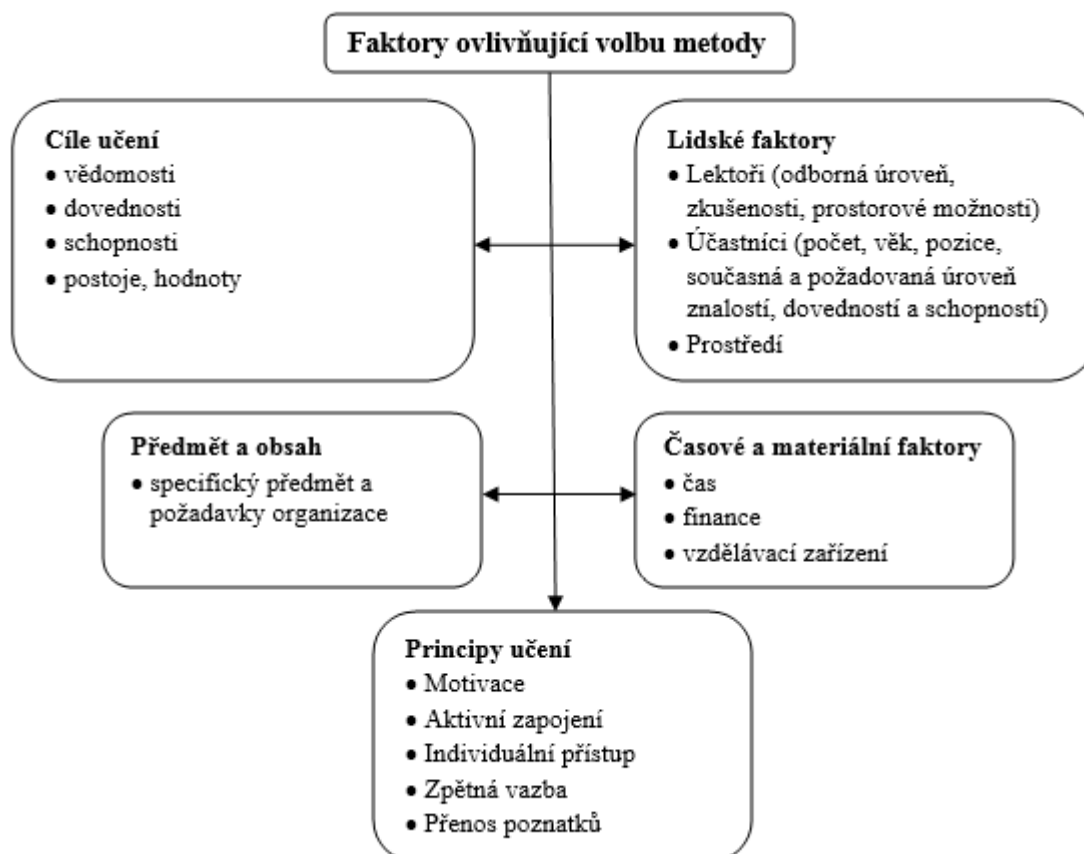
- **Období výcviku**

Délka vzdělávacího kurzu závisí na dosavadních znalostech, schopnostech a dovednostech trénovaných, na cíli kurzu, použitých metodách vzdělávání atd. Na základě těchto faktorů je následně sestaven harmonogram kurzu a celková délka kurzu, školícího dne, kolik dní v týdnu nebo v měsíci bude trénink probíhat apod.

4. Volba vzdělávacích metod a materiálů

Metody vzdělávání by měly být zvoleny na základě cílů, typu zaměstnanců, kteří budou vzdělávání, konkrétních potřeb a stylu vzdělávání jednotlivých osob. K výběru neexistuje žádný návod, je však vhodné pro vyšší účinnosti zvolit jejich kombinaci. Na výběr vhodné metody mají vliv různé faktory, viz **Obr. 2.2**

Obr. 2.2. Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: Bláha, 2013, s. 127

Metody vzdělávání je možné rozdělit do dvou základních skupin

Metody na pracovišti (*on the job*), kdy vzdělávání probíhá na konkrétním pracovišti při výkonu běžných pracovních úkolů a povinností. Jedná se např. o koučování, mentorování, rotaci práce, stínování apod., viz podkapitola 2.5.8.

Metody mimo pracoviště (*off the job*) probíhá ve školách, vzdělávacích institucích, zvláštních vzdělávacích zařízeních apod. Řadíme sem např. přednášky, konference, řešení případových studií, hraní rolí, *development centra* apod., viz podkapitola 2.5.9.

Mnoho organizací využívá ke vzdělávání také informačních technologií, kdy mluvíme o tzv. *e-learningu*. Účastníci jsou pod stálým a přímým dohledem školitele, pracují samostatně a odděleně od ostatních účastníků a také školitele. Komunikace probíhá prostřednictvím diskusních fór, nástěnek, videokonferencí, emailů apod.

Úkolem školitelů (tutorů) je pomáhat účastníkům při řešení úkolů, opravovat jejich práce, odpovídat na případné dotazy a zapojit se do odborných diskusí vedených na fórech, chatu apod. Vzdělávání pomocí informačních technologií poskytuje kvalitní studijní materiály, nedokáže však plně nahradit člověka a některé jeho vlastnosti. Proto současné trendy směřují ke kombinaci výuky pomocí počítače a výuky s lektorem v učebně. Této metodě se říká *blended learning*.

Blended learning zahrnuje řízené samostudium elektronických materiálů s podporou tutora a také tzv. tutoriály. Během úvodního tutoriálu jsou účastníci seznámeni s nástroji, které budou v *e-learningové* části využívat. Slouží také k odborným konzultacím, k nácviku dovedností a prezentacím závěrečných prací či projektů, více v podkapitole 2.5.1.

5. Realizace vzdělávacího procesu

V této fázi jsou uskutečňovány dané vzdělávací a rozvojové aktivity za předem stanovených předpokladů, cílů, metod, vybraných účastníků atd. Vzdělávání může být realizováno lektorem zajištěným z interních, externích zdrojů či jejich kombinace.

6. Zpětná vazba – hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

V tomto kroku je hodnocena efektivita vzdělávacího programu. V této poslední fázi se snaží organizace změřit celkové náklady a přínos vzdělávací akce. Jedná se o nejtěžší část z celého cyklu, jelikož je velice obtížné posoudit, jak moc je vzdělávací akce efektivní a jak moc se projevila na pracovních výsledcích.

Mezi nejrozšířenější přístup k hodnocení efektivity vzdělávacích akcí patří Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení. Tento model vyhodnocuje různé parametry, které

jsou s efektivitou vzdělávání spojeny. „Je založen na předpokladu, že jednotlivé úrovně hodnocení na sebe postupně navazují a informace z každé předešlé úrovně slouží jako základ pro hodnocení úrovně vyšší“ (Bláha, 2013, s. 131). Úrovně modelu je možné charakterizovat takto:

- **Úroveň reakce** - účastníky je hodnocena spokojenost s lektorem a také celým vzdělávacím programem. K hodnocení jsou nejčastěji využívány dotazníky spokojenosti a diskusní skupiny. Hodnocení je vhodné z důvodu vlivu haló efektu provádět s malým časovým odstupem – vhodná je doba 3-7 dnů po ukončení kurzu či jeho části. Je hodnocena užitečnost kurzu, odborná úroveň lektora, jeho didaktická kvalita, dynamika vzdělávací akce, kvalita výukových materiálů, prostředí kurzu a jeho zajištění z organizačního hlediska.
- **Úroveň učení** – je hodnocen rozsah, v jakém účastníci získali znalosti a dovednosti a také k jakým změnám v postojích u nich v průběhu tréninkového období došlo. Využívány jsou testy, které účastníci vyplňují před a po vzdělávací akci, dotazníky, rozhovory, případové studie či projekty.
- **Úroveň chování** – je hodnoceno na kolik účastníci uplatňují získané poznatky při výkonu práce a jaké jsou dopady na výkonnost jednotlivce v jeho práci. K hodnocení jsou nejčastěji používány metody: assessment a development centra, metoda 360° zpětné vazby, pozorování při práci, metoda behaviorálního hodnotícího rozhovoru. Výstup z hodnocení by měly ukázat, do jaké míry bylo dosaženo cílů týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností.
- **Úroveň výsledků** – cílem této úrovně hodnocení je určit, jak významně vzdělávací program přispěl ke zvýšení výkonnosti organizace oproti úrovni před akcí. Hodnotí se tedy úroveň před a po vzdělávání a musí se určit míra, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání a rozvoje v daných oblastech (snížení nákladů, snížení výskytů úrazů, snížení fluktuace, zvýšení produktivity apod.)
- **Úroveň návratnosti investic** – tato poslední úroveň hodnocení byla přidána jedním z předních HR konzultantů – Jackem Phillipsem. Na této úrovni jsou porovnávány finanční přínosy oproti vynaloženým nákladům. Náklady na školení jsou rozlišovány na přímé a nepřímé. Mezi přímé náklady řadíme odměnu školitele, konzultantů a osob, které připravují program školení, pronájem prostor, nákup pomůcek, materiálu a aparatury, cestovní výdaje a další. Nepřímé náklady zahrnují odměny zaměstnanců

z oddělení vzdělávání a administrativních zaměstnanců, kteří se nepřímo účastnili na přípravě a organizaci vzdělávací akce. Jedná se o statistickou metodu, která nezohledňuje rozložení zisku v čase. Pro výpočet se používá tento vzorec (Bláha, 2013, s. 131):

$$\text{Návratnost investice v \%} = [(Přínosy - Náklady) / Náklady] \times 100$$

Model C-I-P-O

Mezi další, poměrně často využívanou metodu k vyhodnocení efektivity školení, patří model C-I-P-O (*context-input-process-outcome*, volně přeloženo souvislosti-vstupy-proces-výsledek).

Tento model se používá k analýze efektů školení vedoucích pracovníků. V první úrovni „*context*“ jsou shromažďovány informace o aktuální situaci společnosti, efektivitě realizovaných činnostech a používaných procedurách. V další úrovni „*input*“ slouží získané informace k vyhodnocení, zda byly vybrány vhodné metody školení v souvislosti s cíli vzdělávání. Ve třetí úrovni „*process*“ se shromažďují názory účastníků na průběh vzdělávacího procesu. V poslední úrovni „*outcome*“ je účastníky prováděno přímé/nepřímé, krátkodobé/dlouhodobé hodnocení celé akce.

V každé ze 4 etap může dojít k určitým nesrovnalostem, jelikož účastníci vzdělávací akce sice mohou získat vědomosti a znalosti, ale přes to je ve své práci nemusejí vůbec využít. Nebo akci ohodnotí pozitivně, i když se nic nenaučili.

2.4.1. Faktory ovlivňující úspěšnost vzdělávání

Úspěšnost vzdělávací akce mohou ovlivnit tyto faktory:

- ***Nedodržení zaměření a cílů vzdělávací akce***

Důvodem může být špatné vysvětlení či jejich úplná ignorace ze strany lektorů.

- ***Volba metody***

Vzdělávací metoda mohla být zvolená buď nevhodně, nebo lektor měl nízkou kvalifikaci a schopnosti pro její zvládnutí v praxi, nebo ze strany účastníků byla vyvíjena při vzdělávání malá aktivita apod.

- ***Aplikace v praxi***

Účastníci po ukončení vzdělávací akce buď aplikaci získaných poznatků v praxi nezvládli anebo jí neměli možnost využít.

- ***Průběh akce***

Akce by měla probíhat s minimem rušivých vlivů. Aby se předcházelo případným rušivým vlivům, je potřeba před zahájením vzdělávání s účastníky probrat závazná pravidla, které se týkají především přítomnosti na školení, aktivní účasti či dochvilnosti.

- ***Motivace zaměstnanců k dosažení očekávaných výsledků***

Motivaci v účastnících je potřeba vytvořit před začátkem a podporovat jí v průběhu i po ukončení celého vzdělávání. Před zahájením akce je vhodné vysvětlit jeho význam jak pro podnik, tak i pro samotného účastníka, který by neměl mít pocit, že byl vybrán z důvodu nedostatečných schopností, ale z důvodu mu poskytnou příležitost zvládnout v budoucnu náročnější úkoly, či získat lepší pracovním místo/ohodnocení apod. Důležité je také účastníky na začátku seznámit s tím, jak bude probíhat závěrečné hodnocení – testy, prezentace úkolů zadaných v průběhu školení apod. Ví-li účastník předem, že jeho znalosti budou po ukončení akce prověřovány, obvykle jejich motivace i pozornost výrazně vzrostou.

Lektor by měl být schopen udržovat motivaci účastníků po celou dobu vzdělávání. Důležité je, aby nové osvojené postupy vycházely z pracovních zkušeností účastníků, aby věděli, že je mohou ve své práci použít a měli možnost při školení si nové postupy vyzkoušet.

Je důležité, aby se po ukončení celé vzdělávací akce nevrátili účastníci k předchozí každodenní rutině. Tak aby tomu organizace předešla, je vhodné, aby účastníci absolvovali se svým nadřízeným rozhovory, kde shrnou hlavní poznatky, získané schopnosti, dovednosti, znalosti či podněty. Cílem těchto rozhovorů je získat náměty na zaměření dalších vzdělávacích akcí. Je možné využít také písemnou formu, kdy účastník vzdělávání zachytí závěry z celé akce písemně nebo poznatky, které bude ve své činnosti využívat, veřejně prezentuje.

- ***Aktivita účastníků***

Je-li zjištěno, že je aktivita během vzdělávání nízká, je potřeba najít společně s účastníky a lektorem jeho příčinu a celý problém řešit. Pokud jsou důvodem zábrany či nesoustředění se účastníků, je vhodné jim opět vysvětlit a zdůraznit význam a podmínky celé akce. U delších vzdělávacích programů je vhodné využít průběžných prezentací, které budou provádět účastníci na základě zadaných úkolů ze strany lektora.

2.5. Současné pojetí a význam rozvoje lidských zdrojů

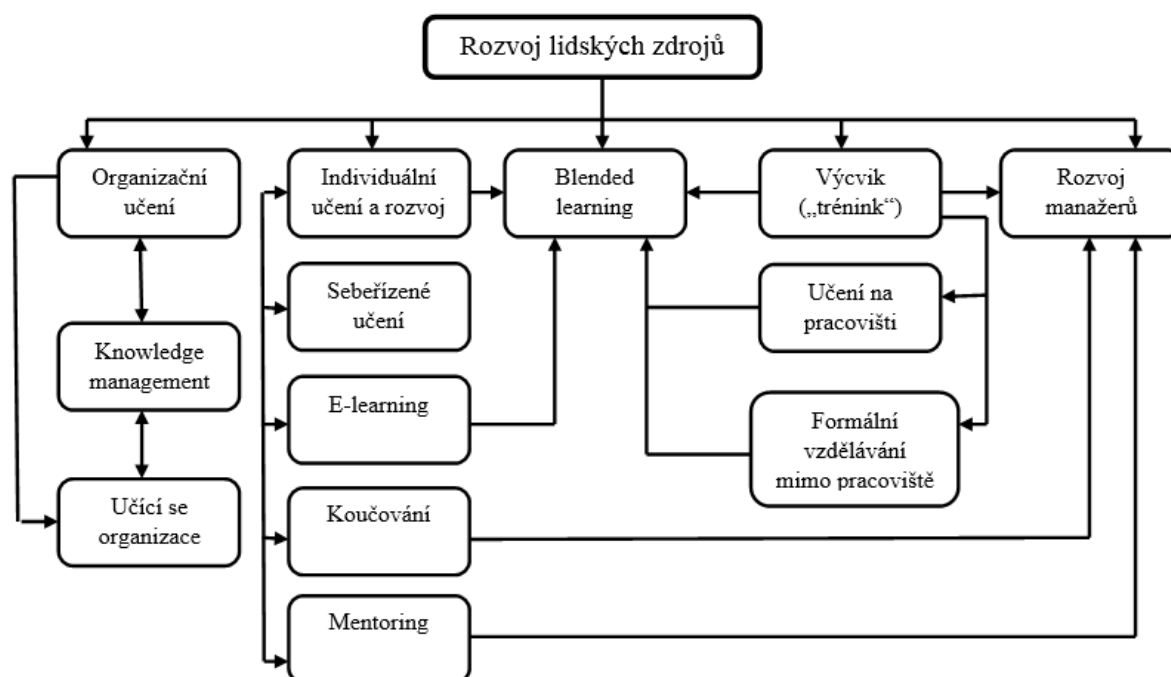
Rozvoj lidských zdrojů spadá do strategicky pojaté práce s lidmi, která je v praxi nejčastěji označována jako personální řízení, řízení lidských zdrojů nebo také *people management*. Tyto pojetí označují vývojové fáze personální stránky managementu, který je orientován na optimalizace potenciálu zaměstnanců, kteří se ve společnosti uplatňují v různých činnostech. Lidské zdroje jsou považovány za nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách i za nejdražší zdroj. Oblast rozvoje lidských zdrojů je začleňován do kontextu firemního vzdělávání. Rozvoj je zaměřen na individuální oblasti rozvoje jednotlivých zaměstnanců či cílových skupiny – nejedná se tedy o systematické pojetí rozvoje.

V komplexním modelu rozvoje lidských zdrojů je firemní vzdělávání jednou ze tří složek, které tvoří základní součást rozvoje společně s učením individuálním, skupinovým a organizačním a organizačním rozvojem. V rámci tohoto modelu se předpokládá účinná a účelná kombinace vzdělávání s dalšími prostředky, které podporují učení a to v souladu s profesními aspiracemi jednotlivých zaměstnanců a možnostmi organizace.

Pro úspěšnou aplikaci takového konceptu rozvoje lidských zdrojů je zásadní, aby v organizaci fungoval systém firemního vzdělávání se strategickým přístupem a to jak na úrovni kognitivní, tak i na psychosociální a konativní úrovni. Přínosným kompromisem mezi oběma přístupy lze vidět v **Obr. 2.3**. Do kontextu rozvoje lidských zdrojů jsou začleněny dvě kategorie-učení (organizační a individuální) a vzdělávání (výcvik a rozvoj managementu). Jako centrální kategorií je zde uveden tzv. *blended learning*. Ten je jedním ze základních segmentů rozvoje lidských zdrojů a zároveň komponentou propojující individuální učení a seberozvoj s formalizovanými výcvikovými aktivitami. Je možné jej považovat za nástroj optimalizace a indikátor úrovně rozvoje firemního vzdělávání, který směřuje od unifikovaných aktivit k individuálním.

Koncepce, které se nacházejí v levé části obrázku-organizační učení, *knowledge management* a učící se organizace, nejsou samy o sobě součástí podnikového vzdělávání. Jedná se o koncepcce, které významně ovlivňují rozvoj lidských zdrojů o pojem nadřazený formalizovaným vzdělávacím aktivitám, které jsou uskutečňovány či zajišťovány zaměstnavatelskými organizacemi.

Obr. 2.3. Systém rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Veteška, 2013, s. 57

2.5.1. Blended learning

Cílem *blended learningu* je zprostředkovat učícím se jedincům pomocí různých kanálů přístup k informacím, využívat funkční styly učení, vytvářet platformy pro sdílení znalostí, dovedností a postupů a také uspořít náklady. Jedná se o specifickou formu vzdělávání, v níž jsou kombinovány další organizační formy – prezenční a distanční výuka v podobě *e-learningu* či *m-learningu*. V rámci nich má být použito takových didaktických metod a technik, které povedou efektivním způsobem k dosahování vzdělávacích cílů a individuálních i skupinových výsledků učení. V praxi se můžeme setkat s těmito modely *blended learningu*:

- ***Učení / vyučování zaměřené na rozvoj dovedností***

Cílem je rozvoj specifických znalostí a dovedností, které jsou pravidelně podporovány a verifikovány učitelem či facilitátorem. Cílu je dosahováno pomocí vytvořeného skupinového vzdělávacího plánu, který podporuje individuální samostudium, dále pomocí práce se vzdělávacím materiálem pod vedením učitele. Během vzdělávání jsou používány demonstrace činností, které probíhají v běžných či odborných třídách (např. laboratoře) a studenti jsou podporováni emailovou komunikací a podílí se na dlouhodobých projektech.

- ***Učení / vyučování zaměřené na změny v postojích***

Cílem druhého modelu je rozvíjet nové postoje, přístupy a chování v každodenním společenském kontaktu. Zaměstnanci se účastní synchronních internetových *meetingů*, tvoří skupinové projekty, simulují chování v daných společenských rolích a stanovují společenské problémy a následně navrhují jejich vhodná řešení.

- ***Učení / vyučování zaměřené na rozvoj kompetencí***

Cílem je ovládnout a přenést znalosti z expertů na danou problematiku na studenty. Vzdělávání jsou v přímém kontaktu s experty a snaží se danou problematiku učit z jejich zkušeností. Zaměstnanci pracují s instruktorem, absolvují pracovní *workshopy*, pozorují své mentory/rádce a pracují s online komunikačními nástroji.

2.5.2. E-learning

Pojem *e-learning* se poprvé objevil v polovině 60. let v USA, avšak rozhodující pozornost vzbudil teprve na konci let 90. Roku 2001 byl Pollardem a Hillagem *e-learning* definován jako „poskytování a správa příležitostí ke vzdělávání a jejich podpora pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců“ (Armstrong, 2007, s. 481). *E-learning* rozšiřuje a doplňuje vzdělávání tváří v tvář čímž učení a vzdělávání zlepšuje. Tato vzdělávací metoda je založena na technologii a intranetu, který této metodě nabídl největší prostor. Typy *e-learningu*:

- ***Samostatný/Separovaný***

Vzdělávající se osoba používá danou technologii, avšak v dané chvíli není napojená na instruktory nebo ostatní vzdělávající se osoby

- ***Živý***

Instruktor a vzdělávající se jsou za použití příslušné technologie v dané chvíli spolu v kontaktu avšak na různých místech

- ***Kolaborativní/Kolektivní***

Pomocí diskusních fór, společenství praktiků, počítačových bulletinů a chatu si učící mezi sebou předávají informace a znalosti

Cílem *e-learningu* je zabezpečit vzdělávání „právě včas, právě dostatečné a právě pro vás“ (Armstrong, 2007, s. 481). Jedná se o vzdělávání, které se soustředí na konkrétní vzdělávanou osobu, tzn., že mu může být vzdělávání šito na míru tak, aby vyhovovalo právě

jeho potřebám. Probíhá obvykle v malých částech či dávkách, které jsou zaměřeny na konkrétní cíle vzdělávání.

Centrum pozornosti v *e-learningu* je věnováno vzdělávající se osobě. Důraz je kladen na samostatné vzdělávání, kdy vzdělávající se osoby mají pod kontrolou intenzitu vzdělávání. Mohou jím být dány cíle nebo termíny dokončení a ze strany tutorů či konzultantů jim jsou poskytovány rady, jak by se měli učit. Na úspěšnost *e-learningu* má větší vliv efektivnost se kterou je podpora vzděláváním poskytována než znalost a zvládání samotné technologie.

Obsahem vzdělávání formou *e-learningu* mohou být obvyklé podnikové postupy, procesy, rozvoj dovedností v oblasti informačních technologií apod. *E-learning* není vhodné používat pro rozvíjení tzv. měkkých dovedností, jako je vytváření týmů, schopnost komunikace či prezentace, které spočívají v kontaktu mezi lidmi. Může však pomocí přečtení studijního textu poskytnout základní principy, které mohou připravit vzdělávané osoby na praktické setkání tváří v tvář a pomoci při upevňování znalostí a dovedností.

Programy mohou být nakoupeny od dodavatelů se standardním obsahem, vytvořeny softwarovými firmami přímo na míru organizace nebo si organizace takovýto program vytvoří sama. Obsah programu *e-learningu* by měl být vytvořen v souladu s těmito pedagogickými zásadami (Armstrong, 2007).:

- vzdělávání musí stimulovat
- program i obsah by měl být brán za vnitřně závazný, mělo by se využít grafických nástrojů, animací, interaktivní simulace, případových studií tak, aby byl způsob prezentace zajímavý a účastníkům by mělo být umožněno řešit zadané problémy
- program by měl vést k tomu, aby vzdělávané osoby reagovaly na podněty a byly zapojeny do celého procesu vzdělávání
- účastníci programu by měli pochopit cíle vzdělávání, pracovat samostatně avšak v případě potřeby by se jim mělo dostat pomoci
- program by měl být sestaven v samostatných modulech, kdy každý z nich by měl mít jasné cíle a přinášet výsledky
- vzdělávající se osoby by měly být schopné své vzdělávání samostatně plánovat
- účastníci musí být schopni posoudit pokroky, které ve vzdělávání udělali

E-learning je často organizacím poskytován pomocí webových stránek, intranetu, na CD nosičích, prostřednictvím on-line koučování či diskusních fór. *E-learning* by měl být správně sestaven, tzn., že by měl být vytvořen tak, aby byla dodržena rovnováha mezi elektronickým

vzděláváním, vzděláváním tváří v tvář a vzděláváním v neformálních skupinách, kdy vzdělávání probíhá prostřednictvím zájmových skupin a týmů.

Tato metoda vzdělávání může umožnit flexibilní přístup ke značnému množství různých zdrojů vzdělávání, nacházejících se v různých místech a jejich integraci. Celý proces vzdělávání může být urychlen až o 50% a vzdělávání může být zaměřeno na naléhavé potřeby organizace. Jak uvedl van Dam (Armstrong, 2007, s. 484):

„Samostatné vzdělávání lze uskutečňovat v jakoukoliv dobu, a jedná se tedy o přístup „právě včas“. E-learning lze uskutečňovat na jakémkoliv místě - v kanceláři, doma nebo jinde, což vylučuje potřebu dojíždět a s tím spojené náklady. Získávání dovedností a rozvíjení znalostí lze provádět jakýmkoliv tempem a jakýmkoliv způsobem, protože průběh učení si řídí sám účastník, a tudíž je velice individualizované. Kdokoliv v organizaci se může v e-learningu angažovat, zúčastnit se jej a předávat zkušenosti a znalosti prostřednictvím e-learningových kolaborativních, kolektivních akcí.“

2.5.3. Koučování

Problematika koučování byla již částečně nastíněná v podkapitole 2.3.1., bodě 2 b, kde bylo koučování porovnáváno s konzultací.

Pomocí koučování jsou zaměstnanci podporováni při nějakém pohybu – hledání řešení, rozhodování, řízení změny apod. Cílem této metody je dosažení změny za podpory kouče, který je aktivním průvodcem pohybu a do spolupráce vnáší především koučovací dovednosti, zobecněné znalosti a zkušenosti s řešením úloh.

Pro to, aby byl koučink úspěšný, je důležité, aby byly splněny 3 zásadní podmínky – vzájemná důvěra, přítomnost oboustranné vůle ke spolupráci a stále dobrá orientace obou zúčastněných v procesu koučinku, tzn., aby obě strany neustále věděly co, a proč dělají.

Postup koučinku

Postup koučinku může být do značné míry individuální. Kouči obvykle vycházejí ze svých dosavadních zkušeností a volí to, co se jim již v praxi osvědčilo. Postup je tedy spíše nastíněn a v praxi nemusí uvedené kroky vždy na sebe striktně navazovat, spíše se setkáváme s jejich vzájemným prolínáním.

1. Navázání vztahu

Před tím, než celý proces koučinku začne, se musí mezi oběma účastníky, tedy koučem a koučovaným, vytvořit vzájemná důvěra a dostatečný stupeň pochopení ze strany

koučovaného v tom, co může od kouče očekávat a co nikoliv. V tomto kroku jsou také vysvětleny metody, jejich limity a konfrontace těchto informací s tím co koučovaný očekává. Výsledkem je oboustranně a jednoznačně deklarovaná ochota se do procesu koučinku pustit a porozumění ze strany koučovaného ohledně toho, jak bude proces vypadat.

2. Mapování problematiky

Je-li koučovaný informovaný a zorientovaný v tom, co jej čeká, přichází čas také na zorientování kouče, který se musí seznámit s celou problematikou. Má právo na zmapování celé situace, tzn. o činnosti, kterou koučovaný vykonává, jakým potíží čelí, kouč by měl pochopit, která oblast vyžaduje péči nebo vyžaduje změnu. Předmět koučinku je potřeba dobře popsat a zároveň se ujistit, že podstatu vybraného tématu koučinku vnímají obě strany, tedy i koučovaný, shodně.

3. Charakteristika úspěchu

Popsal-li kouč dostatečně situaci, na které se obě strany jednoznačně shodly, přichází na řadu definování cíle změny. Obecně může jít o efektivnější využití potenciálu či odstranění určitého problému. Společně by měli definovat kritéria, podle kterých poznají, že bylo stanoveného cíle dosaženo.

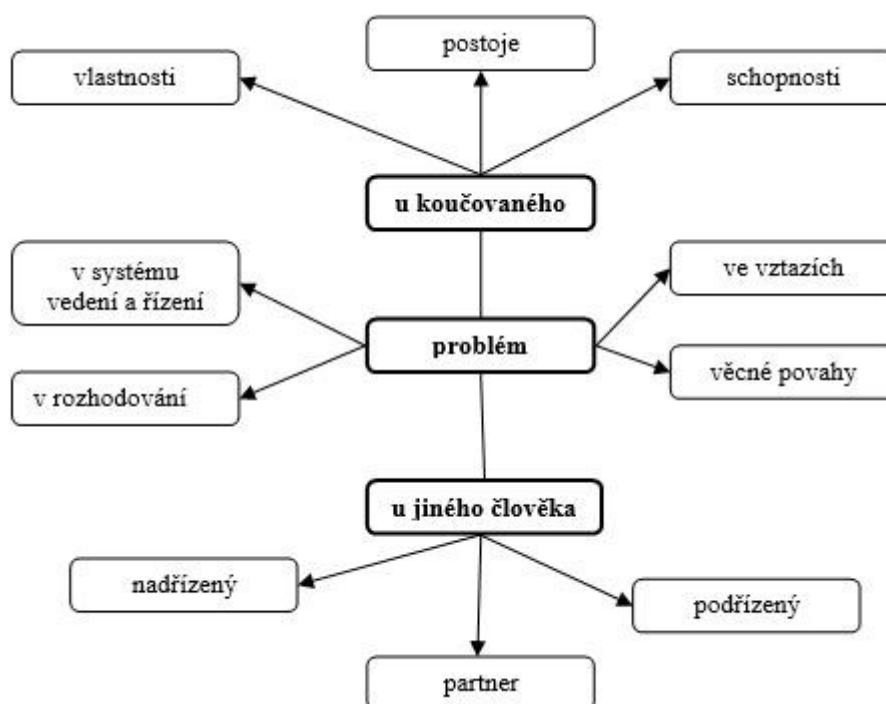
4. Diagnostická část

V dalším kroku je zpravidla vytvořena hypotéza o povaze řešeného problému. Na základě této hypotézy je následně vybrán řešitelský model, který bude během koučinku sledován do té doby, dokud nebude dosaženo úspěchu nebo dokud nebude prvotní hypotéza vyvrácena a nahrazena jinou.

Řešitelské modely jsou předem vytvořené modely, které poskytují strukturu procesu řešení ve standardních situacích. Nevyhovuje-li situaci žádný již existující model, je potřeba vytvořit nový a otestovat jej na příslušné kauze. Příklad řešitelského modelu můžeme vidět na **Obr 2.4.**

Pomocí tohoto modelu se snaží kouč zjistit, jaké existují problémy na straně koučovaného, na straně jiného člověka a problémy v oblasti mezilidských vztahů, v oblasti systému řízení, problémy rozhodovacího typu a problémy, které mají technickou povahu.

Obr. 2.4. Standardní řešitelský modul při koučování



Zdroj: Plamínek, 2014, s. 269

5. Analytická část

Nyní přichází na řadu systematický sběr dat. V této fázi nejde bezprostředně o nalezení řešení, ale o společnou hlubokou orientaci v problematice, což by si měl koučovaný uvědomit. Kouč se snaží diskusi oživit a usnadnit v souladu s vybraným řešitelským modulem. Součástí analýzy může být také hledání příčin a počátku vzniku problému. Příčiny problémů se mohou nacházet v různých oblastech, získáváme tak přehled o příčinách, ze kterých se zpravidla vybere jedna nebo postupně několik nejdůležitějších – jsou jim přiřazeny priority. Kouč zároveň testuje, zda se společné úsilí soustředí na koučovaného, firemní systém nebo na ostatní osoby a také ověřuje vybraný řešitelský model.

6. Syntetická část

Na pomezí syntetické a analytické části je hledání možností, jak vyvolat změnu, která bude způsobila k tomu, aby odstranila problémy, resp. jejich příčiny a důsledky. Kouč pomocí otázek, komentářů, shrnování a dalších postupů podporuje proces hledání a nepřestává do té doby, dokud nemá pocit, že potenciál pro řešení je dostatečný. Tato fáze je pro obě strany psychicky nejnáročnější, jelikož ne vždy jsou k dispozici uspokojivé výsledky současně v přijatelném čase a kvalitě. Proto v syntetické části platí více než kde jinde pravidlo o

harmonii využívání kontroly a podpory při koučování. Získané data z předchozích kroků jsou třízeny, hodnoceny, je vybráno nejlepší řešení a poté je připraven realizační plán.

7. Realizace, testování, hodnocení

Koučink může končit sestavením realizačního plánu. Vhodnější však je, když kouč i nadále sleduje realizaci a je k dispozici pro případ, že by vznikly potíže. Může se také pravidelně účastnit diskusí o sledování výsledků realizace plánu a zároveň být součástí formálního či neformálního zpětnovazebního cyklu.

Po dosažení vytyčeného cíle by se měli kouč s koučovaným opět sejít a prodiskutovat společně historii celé změny a to od momentu, kdy byla budována důvěra až po ukončení celého programu.

2.5.4. Mentoring

Mentoring je vnímán jako „metoda rozvoje jedince na základě následování příkladů a zkušeností úspěšné osobnosti“ (Veteška, 2013, s. 81)

Cílem je podporovat, motivovat druhé a řídit jejich učení a to tak, aby svůj potenciál využívali na maximum, rozvinuli své schopnosti, zlepšili svůj výkon a stali se tak osobou, jakou chtějí být. Podstatou této metody tedy je podpora jedné osoby – mentorovaného, druhou – mentorem. Mezi činnosti mentora patří nasměrování mentorovaného k osobnímu rozvoji, pomoc k poznání sebe sama a svých možností.

Uskutečňuje se prostřednictvím předávání zkušeností. V roli mentora je obvykle starší spolupracovník, který má v příslušném oboru bohaté zkušenosti. V rámci *mentoringu* dochází k vzájemnému obohacování jak mentorovaného tak i mentora, jelikož účastník *mentoringu* má nový neotřelý pohled na dění ve firmě či v oboru a má tedy přínos pro obě strany.

Tak jako u kočinku i zde je vztah mezi oběma stranami rovnocenný a založený na vzájemné důvěře. Pomocí *mentoringu* jsou podporováni lidé při objevování a definování jejich rozvojových potřeb a individuálních cílů, umožňuje lidem mluvit o jejich problémech, pomáhá jim vyjasnit si situaci a poskytuje jim zpětnou vazbu, umožňuje naučit se efektivně rozhodovat, řešit problémy s využitím integrovaného přístupu, pomáhá reflektovat pocity, přesvědčení, myšlení a chování a dívat se na ně z jiné perspektivy apod.

V praxi se můžeme setkat se dvěma koncepty *mentoringu* a to s americkým a evropským. U amerického *mentoringu* je v roli mentora vždy starší a výše postavený pracovník a celý proces je primárně zaměřen na správné kariérové posuny a funguje jako tzv. patronát.

V evropském modelu nemusí být v roli mentora nutně pracovník na vyšší pozici ani s větší mírou moci, ale obvykle to bývá osoba, která má v oboru větší zkušenosti a odpovídá potřebám svěřence. Samotný mentoring je více zaměřen na učení a rozvoj.

Postup při mentoringu je podobný s postupem u koučinku. Rozdíl je v tom, kdo vzdělávání vede a co je úkolem této osoby, tzn. mentora nebo kouče.

Podstatou koučinku je vedení druhého pomocí otázek. Kouč nemusí mít odborné znalosti z dané problematiky, ale musí umět, mít schopnost, klást takové otázky, které koučovanému lépe pomohou poznat sebe sama a najít tak cestu ke svému cíli. Kouč zastává názor, že nejlepším odborníkem na život je samotný koučovaný a proto v procesu koučinku nemají zaznívat rady, ani doporučení a návodné otázky ze strany kouče. Zde se také nachází zásadní rozdíl mezi koučováním a *mentoringem*. Mentor je, na rozdíl od kouče, zkušený odborník v dané oblasti, který své znalosti předává dále mentorovanému.

Jejich společným znakem je laskavost a touha pomoci druhému, tedy koučovanému či mentorovanému, na cestě ke splnění stanovených cílů. Oba musejí umět naslouchat, klást správné otázky, dát zpětnou vazbu, motivovat a udržet účastníky vzdělávání na jejich cestě k cíli.

2.5.5. Organizační učení

Organizační učení definovali Easterby Smith a Araujo jako „*účinný postup jak zpracovávat a vysvětlovat interní i externí informace převážně explicitní povahy a jak na ně reagovat*“ (Armstrong, 2007, s. 447).

Organizační učení se týká vytváření nových znalostí, úhlů pohledů, které jsou schopné ovlivňovat chování. Dochází k němu uvnitř organizace v širokém institucionálním kontextu vztahů.

Výsledky učení přispívají k rozvoji firemních schopností založených na zdrojích, což je v souladu se základními principy řízení lidských zdrojů. Zejména s tím, že je nezbytné do lidí investovat, aby se vytvořil takový intelektuální kapitál, jaký organizace potřebuje a tak se zvýšila organizační zásoba znalostí a dovedností.

Proces organizačního učení lze charakterizovat jako složitý a nepřiliš jasný 3. fázový proces, který se skládá ze získávání, rozšiřování a zavádění znalostí. Znalosti lze získat ze zkušeností či zážitků vlastních nebo cizích a z paměti organizace.

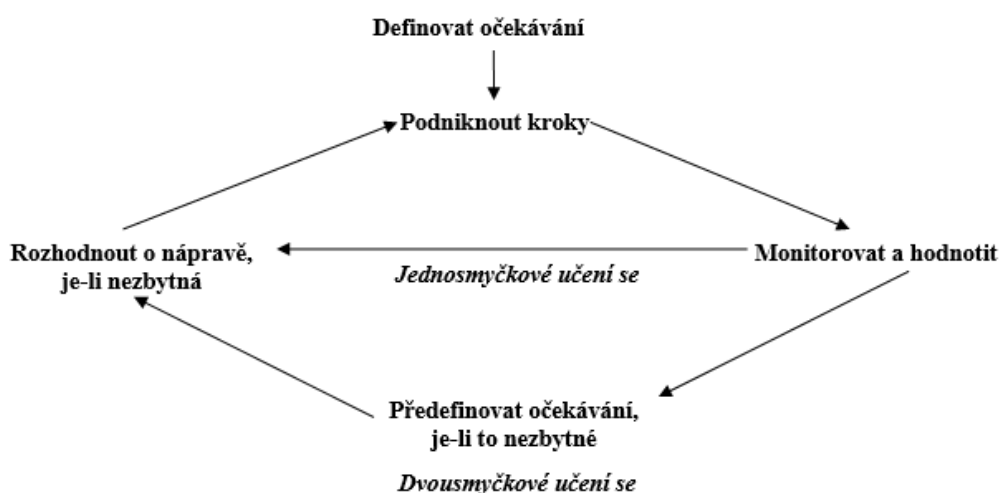
Je možné rozlišit dva typy učení se – jednosmyčkový a dvousmyčkový, viz **Obr 2.5**. Jednosmyčkové učení neboli adaptivní, je postupné a přírůstkové učení, které se zaměřuje na

záležitosti a příležitosti, které existují v celé šíři aktivit organizace. Je vhodné pro rutinní a opakující se záležitosti.

Dvousmyčkové učení, také známé jako tvůrčí či generativní, probíhá tehdy, když proces monitorování iniciuje kroky, které mají předefinovat závazné proměnné a to tak, jak si to žádá nová situace, k níž může dojít pod vlivem vnějšího prostředí. Tento typ učení je vhodný pro složitější záležitosti, strategický a taktický management. Harrisonovou bylo definováno 5 principů organizačního učení (Armstrong, 2007):

- Silná a pevně skloubená vize organizace, která je neustále sdělována a zdůrazňovaná všem zaměstnancům za účelem zvýšení vědomí potřeby strategického myšlení na všech úrovních.
- Vytvořit strategii, která odpovídá této vizi a která bude silná, časově neomezená, jednoznačná a jasná. Což by mělo podnítit k hledání širšího okruhu strategických možností, zvýšit míru myšlení v širších souvislostech a orientovat pracovníky k tomu, aby vytvářeli nové znalosti.
- Hlavními faktory, které v rámci této vize a cílů, usnadňují organizační učení, je častý dialog, komunikace a konverzace.
- Je důležité, aby zaměstnanci byli soustavně podněcováni k tomu, aby se zamýšleli nad tím, co považují za dané a zaručené.
- Vytvářet klima, které přispívá k učení se a inovacím.

Obr. 2.5. Jednosmyčkové a dvousmyčkové učení se



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 449

2.5.6. Učící se organizace

Učící se organizace byla Sengem, který tento termín také vytvořil, definována jako *„organizace, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí jak se učit společně“* (Armstrong, 2007, s. 450). Mezi charakteristické rysy učící se organizace patří:

- podniková strategie a strategie vzdělávání jsou úzce propojeny
- na základě příležitostí a rizik podnikání se organizace vědomě učí
- jednotlivci, skupiny a celá organizace se učí jak se učit
- informační systémy, technika a technologie slouží hlavně k podpoře učení
- procesy definování, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí jsou dostatečně definovány
- tyto systémy a stránky jsou vyvážené a řízené jako celek

Pomocí tzv. podnikových univerzit jsou tyto zásady uváděny do života. Tyto univerzity nabízejí vzdělávání a učení šité přímo na míru konkrétním potřebám organizace. Důraz je kladen na pracovníky soustavně se věnující učení a vzdělávání a na vzdělavatele, kteří kurzy vytvářejí a kteří budou pracovníky soustavně motivovat. Vzdělávání se uskutečňuje obvykle a někdy zcela ve virtuálním prostředí.

Jedním z přístupů k vytváření učící se organizace, zastávaný Sengem, je zaměřit se na kolektivní řešení problémů pomocí použití týmového učení a metody měkkých systémů, kdy jsou zvažovány všechny možné příčiny problémů tak, aby bylo možné co nejjasněji definovat ty, které je možné vyřešit a ty, které jsou neřešitelné. Garrattem je zase zastáván názor, že *„manažeři musejí rozvíjet své schopnosti učit se jako jedinci a pracovat a učit se jako týmy.“* (Armstrong, 2007, s. 451)

Učící se organizace se orientuje na vytváření a předávání znalostí, které jsou pro její strategickou úspěšnost rozhodující. Je však obtížné podchytit tzv. mlčící znalosti, které jsou v podobě hluboce zakořeněných vědomostí a *know-how*, které konkurenti nemohou napodobit. Organizací by mělo být podněcováno vytváření tzv. společenství praktiků, v nichž si lidé s podobnými zájmy vyměňují znalosti, nápady a diskutují o společných problémech.

2.5.7. Výcvik

„Výcvik znamená používání systematických a plánovitých vzdělávacích aktivit k podpoře učení“ (Armstrong, 2007, s. 474).

Výcvik zahrnuje používání formálních procesů, které přináší znalosti a pomáhají lidem získávat dovednosti, které nutně potřebují pro to, aby uspokojivě vykonávali svou práci. Jedná se o jeden z několika možných kroků, které může organizace k podpoře vzdělávání podniknout. Metodu výcviku je vhodné použít v případech kdy:

- pro výkon práce je vyžadováno dovedností, které se nejlépe rozvíjejí pomocí formálního instruování
- je vyžadováno různých dovedností, které je potřeba rychle zformovat pro uspokojení nových potřeb a nelze si je osvojit běžnými zkušenostmi
- úkoly, které musejí zaměstnanci splnit, jsou tak specializované či složité, že je pouze malá pravděpodobnost, že by je zaměstnanci pouze pomocí své vlastní iniciativy zvládli vykonat
- je zaměstnancům nutné předat informace, které jsou rozhodující pro splnění jejich povinností
- organizace potřebuje zabezpečit společné vzdělávání pro skupinu lidí, která se tak lépe vyrovná s programem výcviku (např. adaptace nových zaměstnanců, vzdělávání v oblasti informačních technologií či komunikační dovednosti)

Aby mělo vše, co se zaměstnanci na výcviku naučí, přínos do praxe, je vhodné zabezpečit, aby byl výcvik realistický, tzn., aby odpovídal podmínkám na pracovišti natolik nakolik je to možné a aby předjímal a řešil všechny potenciální problémy.

Sklon uplatňovat získané poznatky v praxi je tím větší čím větší mají zaměstnanci pocit, že je vzdělávání pro jejich práci důležité, užitečné a použitelné a jsou-li podporováni liniiovými manažery, je jim v práci poskytnutá určitá autonomie, věří si, jsou oddáni a angažováni. Pravděpodobnost přenosu znalostí a dovedností se zvyšuje také, je-li použito systematického přístupu k výcviku a *just-in-time* výcviku, které jsou popsány dále.

Systematický výcvik

Výcvik je systematický, je-li vytvořen, plánován a realizován za účelem uspokojení jasně definovaných a zřetelně stanovených potřeb. Výcvik by měl být zabezpečován lidmi, kteří vědí jak jej provádět a jeho účinek na vzdělávání pečlivě vyhodnotí. Toto pojetí bylo

původně vypracováno pro odvětvové výbory výcviku v 60. letech a je tvořeno 4. fázovým modelem (Armstrong, 2007):

Obr. 2.6. Model systematického výcviku



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 476

1. *Identifikovat potřeby výcviku.*
2. *Rozhodnout, jaký druh výcviku je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí.*
3. *Realizovat výcvik prostřednictvím zkušených a vyškolených instruktorů.*
4. *Sledovat a vyhodnocovat výcvik, aby se zajistila jeho efektivnost.*

Just-in-time výcvik

Just-in-time nebo také výcvik v pravý čas, je úzce spojen s důležitými a naléhavými potřebami lidí, které souvisejí s okamžitými nebo nastávajícími pracovními činnostmi. Zaměstnanci absolvují tento výcvik pokud možno co nejbližší k okamžiku, kdy má k dané činnosti dojít. Výcvik *just-in-time* je založený na identifikaci nejnovějších požadavků, plánů a priorit účastníků, kteří jsou informováni o situacích, v nichž lze uplatit to, co se naučili operativně. Cílem výcviku je aby to, co se účastníci naučí, bylo použitelné v běžných pracovních situacích.

Výcvik může být zaměřen na zlepšení manuální zručnosti, dovedností z oblasti informačních technologií, interpersonálních a osobnostních dovedností, vzdělávání manažerů a vedoucích týmů apod.

Chce-li organizace aby byl výcvik efektivní, je důležité, aby byl použit systematický přístup s důrazem na analýzu dovedností. Zvolená metoda výcviku by měla odpovídat účelu vzdělávání účastníků, jejich práci, potřebám vzdělávání, předchozím zkušenostem, úrovni dosavadních znalostí a dovedností a ochotě se dále vzdělávat. Je-li to možné, měla by být zvolena kombinace metod a postupů a účastníkům by měl být dán dostatečný prostor pro aktivní zapojení se do celého procesu vzdělávání.

V praxi se můžeme setkat s těmito metodami výcviku, které jsou blíže specifikovány v podkapitolách 2.5.8. a 2.5.9.

- Instruktaž
- Přednáška
- Případová studie
- Hraní rolí
- Simulace

2.5.8. Učení na pracovišti

Učení na pracovišti můžeme rozdělit na vzdělávání řízené a neřízené, tedy neformální a informální.

Neformální vzdělávání probíhá zpravidla pod dohledem interního školitele nebo zkušeného spolupracovníka. Ti učí zaměstnance, při plnění běžných pracovních úkolů, zvládat nové poznatky a dovednosti. Vyšší úroveň řízeného vzdělávání je dobrovolné setkávání zaměstnanců, které spojují společné pracovní úkoly nebo profesní zájmy. Účelem těchto setkání je výměna zkušeností, diskuse nad pracovními problémy či navazování kontaktů. Úkolem organizace je v tomto případě vytvářet vhodné podmínky.

Aby byli lidé schopní na pracovišti zvládat požadavky svého okolí, musí se během práce učit permanentně, tedy neřízeně. Pomocí pozorování práce jiných, vyhledávání informací potřebných pro plnění pracovních úkolů, vstupování do pracovních vztahů se přirozenou cestou formuje pracovní způsobilost a jednání. Ze strany zaměstnanců je však předpokládán zájem a aktivní přístup, ze strany zaměstnavatele se očekává motivace zaměstnanců k takovému jednání. Mezi metody učení na pracovišti můžeme zařadit:

- ***Instruktaž při výkonu práce***

Instruktaž je nejjednodušší způsob jak zaučit nového či méně zkušeného zaměstnance na danou práci, zpravidla se jedná o jednodušší pracovní operace a úkony. Učení probíhá tak, že školený pozoruje a poté napodobuje zkušenějšího

kolegu, čímž si postupně osvojuje pracovní postupy pro plnění vlastních pracovních úkolů. Výhodou této metody je rychlost a vytvoření si pozitivního vztahu mezi oběma zaměstnanci.

- ***Asistování***

Účastník vzdělávání je přidělen ke zkušenějšímu kolegovi, jemuž pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a postupně se od něj učí pracovním postupům a jednání. Vzdělávaný získává postupně větší míru autonomie a to až do okamžiku, kdy je schopen práci již vykonávat samostatně.

Obdobou této metody je práce na projektu, která se využívá v případě řídicích a tvůrčích zaměstnanců, kdy míra autonomie je větší a kontrola probíhá formou konzultací.

Asistování se využívá v situacích, kdy je potřeba více času na osvojení si pracovních schopností. Výhodou je soustavné působení školitele s důrazem na praktické vyzkoušení získaných schopností vzdělávaného. Mínusem této metody je, že si vzdělávaný může osvojit nesprávné pracovní návyky.

- ***Rotace práce***

V praxi se můžeme setkat s dvěma formami – horizontální a vertikální rotace práce. Během horizontální rotace práce se střídají zaměstnanci na stejné úrovni řízení, při vertikální rotaci práce jsou zaměstnanci přemísťováni na jiný stupeň řízení.

Nejčastěji je tato metoda využívána během různých etap přípravy zaměstnanců na vedoucí funkce a pro zajištění lepší zastupitelnosti zaměstnanců při plnění pracovních úkolů. V delším časovém horizontu může docházet k tomu, že rotace práce vyústí ve spojování prací se stejnou nebo velice málo odlišnou pracovní náročností se stejnými požadavky na kvalifikaci, v tomto případě mluvíme o rozšiřování pracovních úkolů nebo také horizontální integrace pracovních operací. Opakem je vertikální integrace pracovních operací, kdy dochází ke spojování prací s různou pracovní i kvalifikační náročností.

Mezi hlavní výhody této metody patří růst flexibility zaměstnance a získání schopnosti vidět problémy organizace v širších souvislostech. Nevýhodou je velká náročnost na organizaci a také riziko pracovního selhání školeného při příliš častém střídání pracovních míst.

- ***Koučink, mentoring a counselling***

Jedná se o metody, které jsou zaměřené na rozvoj zaměstnanců pod dohledem určeného školitele kdy si účastníci vzdělávání dlouhodobě a soustavně osvojují schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebují pro svůj odborný i sociální rozvoj.

Při *counsellingu* je školitel a zaměstnanec staven na roveň. Vzdělávání probíhá formou vzájemného konzultování a ovlivňování. Metody koučink a *mentoring* jsou blíže specifikovány v podkapitolách 2.5.3. a 2.5.4.

Přínosem těchto tří metod je aktivní účast vzdělávaného na celém procesu vzdělávání a neustále poskytovaná zpětná vazba. Nevýhodou je časová náročnost, velké zatížení školitele a nesoustavnost.

Mezi společné rysy těchto metod vzdělávání na pracovišti patří individuální přístup ke školenému zaměstnanci, respektující jeho osobnost, a specifický přístup k osvojování si informací a dovedností. Velkou roli zde hraje i osobnost školitele, jeho ochota učit, schopnost vysvětlovat, naslouchat a hlavně poskytovat zpětnou vazbu. Školitel může svým chováním ovlivnit vztah vzdělávaného k sobě samému a také k organizaci. Proto je velice důležité věnovat pozornost pečlivé přípravě školitele.

2.5.9. Formální vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště můžeme rozdělit na formální a interpersonální, tedy řízené a neřízené vzdělávání.

Formální vzdělávání může probíhat např. ve výukových dílnách, školicích místnostech nebo jiných prostorách, které jsou k tomu určeny. Vzdělávání může vést osoba zajištěná jak z interní tak i externích zdrojů.

Do neřízeného, tedy interpersonálního vzdělávání, vstupují širší mezilidské vztahy, tzn. nejen v rámci pracovních týmů, ale i sociálních postavení jednotlivců v rámci organizačních jednotek. Informace jsou zaměstnanci přijímány i v rámci jiných procesů než při řízeném vzdělávání nebo při práci. Spadají se hlavně aktivity patřící k neformální komunikaci, kdy člověka kupředu žene především zvědavost, přes organizační kulturu, která posiluje a zprostředkovává jednání, které je v souladu se sdílenými hodnotami organizace. Neřízené vzdělávání se prolíná až k formálnějším procesům, jakými jsou např. motivační programy, odměňování nebo řízení pracovního výkonu. Mezi metody formálního vzdělávání mimo pracoviště řadíme:

- **Přednáška**

Přednáška zprostředkovává faktické informace a teoretické znalosti. Jejím hlavním přínosem je rychlost předání informací, naopak nedostatkem je jednosměrnost toku informací.

- **Demonstrování**

Jedná se o názorné a praktické vyučování, které zprostředkovává znalosti a dovednosti ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v jiných vhodných prostorech pro názorné předvádění pracovních postupů. Mezi výhody této metody patří praktičnost, nevýhodou je odlišnost podmínek, ve kterých vzdělávání probíhá od podmínek na ve skutečném provozu.

- **Workshopy a případové studie**

Během *workshopu* či případové studie jsou účastníkům vzdělávání předkládány reálné nebo smyšlené problémové situace, které již proběhly nebo jsou aktuální, a které musejí účastníci ve stanoveném čase vyřešit. Případové studie obvykle nemají jednoznačné řešení, účastníci jej tedy musí svými argumenty a poznatky z různých oborů obhájit. Nejčastěji se tato metoda využívá pro vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Přínosem těchto metod je přispění k rozvoji analytického myšlení a příprava k práci v týmu. Nedostatkem jsou vysoké požadavky na osobu, která celé vzdělávání vede.

V praxi se můžeme setkat také s jinou variantou workshopu – *brainstormingem* nebo *brainwritingem*. Tyto metody jsou více zaměřené na podporu kreativního myšlení a konfrontaci řešení s reálnými podmínkami.

- **Simulaci**

Osobou, která simulaci vede, jsou vytvářeny modelové situace, které se blíží realitě, ale jsou zjednodušeny na úroveň, kterou mohou účastníci vzdělávání zvládnout. Účastníci se řídí určitým předem daným scénářem a je po nich vyžadováno, aby během stanoveného časového úseku učinili na sebe navazující rozhodnutí.

Simulace je využívána v případech, kdy by výcvik v reálných podmínkách byl příliš nákladný, nebezpečný nebo existuje velká pravděpodobnost, že by mohla být způsobena škoda. Jedná se o metodu velice náročnou na přípravu. Existuje také riziko, že zadané modelové situace budou příliš odtrženy od reality. Na druhou

stranu se jedná o velice účinnou metodu pro nácvik komunikačních schopností, zejména pak argumentace, a schopností se rozhodovat.

- ***Hraní rolí***

V praxi se setkáváme také s označením manažerské hry. Hraním rolí si účastníci procvičují praktické schopnosti a emocionální prožívání různých situací. Účastníci dle předem vytvořeného scénáře hrají určité role, v nichž jsou konfrontováni s různými stránkami mezilidských vztahů, středů a dohadování se. Scénář se obvykle tvoří bez konce a to proto, aby účastníci hry měli možnost přicházet s vlastními způsoby řešení situace.

Nejčastěji se využívá tato metoda pro vzdělávání manažerů, kdy si mají osvojit určitou sociální roli a žádoucí sociální dovednosti. I tato metoda je velice náročná na přípravu a organizaci, učí však účastníky vzdělávání samostatnosti a sebeovládání.

- ***Assessment centrum***

Assessment centrum, známé také jako diagnosticko-výcvikový program, je metodou, která se využívá i při jiných personálních činnostech, např. při výběru pracovníků nebo hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnanců.

Účastník je konfrontován s reálnou simulací nebo případovou studií, které jsou náhodně předkládány v různých časových intervalech. Změnou dynamiky ve výskytu nahodilých jevů se mění míra stresu, která na účastníky působí. Sleduje se, jak při těchto stresových situacích jednají a jaký je jejich výkon.

Assessment centrum je rozděleno na určité dílčí části. Po skončení každé takovéto části diskutuje účastník své výsledky s navrženým optimálním řešením a postupně podstupuje hodnotící rozhovory s různými hodnotiteli, kteří jej v průběhu vzdělávání sledovali.

Nevýhodou této metody je vysoká finanční náročnost. Výhodou však je, že se jedná o jednu z nejefektivnějších metod vzdělávání, která odráží širokou škálu způsobilostí zaměstnance.

- ***Outdoor training***

Outdoor training můžeme znát také pod názvem učení se hrou, vzdělávání pohybovými aktivitami nebo *adventure education*. Jedná se o metodu, při které se účastníci, pomocí sportovních aktivit v otevřeném prostoru, učí poznávat povahu manažerské práce. Během plnění zadaného úkolu si účastníci rozšiřují své

manažerské dovednosti jako je vedení lidí, komunikace či koordinace více činností současně, zdokonalují si své sociální jednání a prohlubují smyslové vnímání problémů.

Po ukončení celého programu následuje mezi jednotlivými účastníky diskuse. Během ní účastníci diskutují, jaké dovednosti potřebovali pro splnění úkolu, jak se uplatnily a co by se dalo ještě zlepšit.

Outdoor training se řadí tak jako assessment centrum mezi velice efektivní metody rozvoje. Je s ní však spojeno riziko, že účastníci budou vůči této metodě vzdělávání rezistentní a nepochopí její podstatu.

3. Charakteristika vybrané společnosti

Ve třetí kapitole diplomové práce je charakterizovaná společnost PEGATRON Czech s.r.o., její vývoj, vzdělávací směrnice a roční vzdělávací plány v jednotlivých letech.

3.1 PEGATRON Czech s.r.o.

Firma PEGATRON Czech s.r.o. byla založena tchajwanskými vlastníky v roce 2002 jako ASUS Czech s.r.o. se sídlem v Rudné u Prahy a zabývala se především výrobou stolních počítačů. V roce 2005 po výstavbě vlastního výrobního závodu v průmyslové zóně v Ostravě-Hrabové soustřeďuje své výrobní a servisní kapacity do Ostravy. Od srpna 2008, v návaznosti na změny v mateřské společnosti, je firma přejmenována na PEGATRON Czech s.r.o. a stává se tak nástupnickou organizací firmy ASUS Czech s.r.o.

Od ledna 2008 je společnost součástí tchajwanské nadnárodní korporace PEGATRON / Unihan, která má sídlo v hlavním městě Taipei. Korporace PEGATRON patří mezi světové TOP IT společnosti a ve světě je známá svými technologickými inovacemi, vysokou kvalitou svých výrobků, šetrným přístupem k životnímu prostředí a budováním pevných vztahů se svými zákazníky.

Společnost PEGATRON Czech s.r.o. se ve svém počátku zabývala výrobou osobních počítačů a postupně se přeorientovala na kompletaci a opravu LCD televizorů a set-top boxů na základě individuálních požadavků zákazníků. Nyní je hlavním předmětem podnikání poskytování servisních služeb, které jsou poskytovány klientům používajících produkty firmy v Evropě, Asii a Severní Africe.

Filozofií společnosti, tak jako celé korporace PEGATRON, je dodávat zákazníkům kvalitní služby a výrobky za odpovídající ceny, poskytovat pokroková řešení v oblasti informačních technologií, investovat do výzkumu a vývoje a budovat dlouhodobě pevné vztahy se všemi partnery, tzn. zákazníky, spotřebiteli, akcionáři či médii. Firma také klade důraz na ochranu životního prostředí, což je obsaženo i ve firemním Etickém kodexu vycházejícím z EICC – Etického kodexu elektrotechnického průmyslu a z PReCSR - Systému řízení firemní sociální zodpovědnosti. PEGATRON Czech s.r.o. je zároveň nositelem několika certifikátů:

- ISO 9001 – Systémy managementu kvality
- ISO 14001 – Environmentální management
- OHSAS 18001 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

- QC 080000 – Nebezpečné látky ve výrobcích

Společnost je jedním z zakládajících členů IT Cluster v Ostravě, který „*spojuje vzdělávací instituce a podnikatelské subjekty do celku, jehož posláním je zajistit přípravu lidských zdrojů, vytvořit potenciál pro řešení inovačních projektů a zajistit společné aktivity v oblasti marketingu*“ (<http://itcluster.cz/cs/o-klastru>).

Zároveň se aktivně podílí na ekonomickém a sociálním rozvoji regionu Severní Moravy formou rozvoje spolupráce s vysokými a středními školami technického zaměření. Firma PEGATRON Czech s.r.o. spolupracuje s dětským domovem ve Slezské Ostravě a každoročně se účastní Běhu naděje. Významné milníky v historii firmy PEGATRON Czech získané z interní dokumentace společnosti:

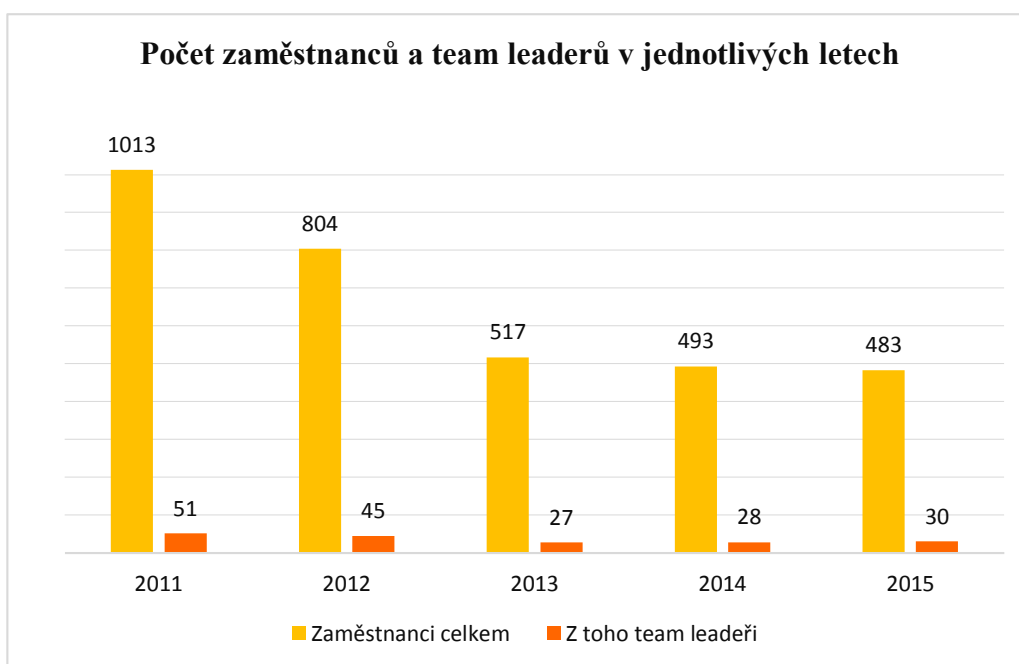
- leden 2005 - Zahájení výroby **stolních počítačů** v Ostravě
- květen 2006 - Zahájení servisních služeb produktů ASUS pro celou Evropu, úspěšná certifikace ISO 9000 a ISO 14000.
- listopad 2006 - Vyrobeno **1 000 000 stolních počítačů** (produkce celkem **2,7 mil**)
- duben 2007 - Zahájení výroby **set-top boxů**
- říjen 2007 - Certifikace OHSAS 18000
- leden 2008 - Začlenění do skupiny PEGATRON/UNIHAN
- duben 2008 - Vyrobeno **1 000 000 set top boxů** (produkce celkem **13,1 mil**)
- říjen 2009 - Zahájení produkce **LCD televizorů**
- říjen 2011 - Vyrobeno **1 000 000 LCD televizorů** (produkce celkem **2,1 mil**)
- 2012 - Měsíčně opraveno nebo upgradováno více než 40 000 set top boxů
- leden 2013 - Integrace výrobní a opravárenské divize do jednoho celku

Celkový počet zaměstnanců a zaměstnanců na pozici team leader měla od propuknutí krize v roce 2008, která se dotkla také společnosti PEGATRON Czech s.r.o., klesající trend, viz **Graf 3.1.**¹

V grafu můžeme vidět snížení počtu zaměstnanců na pozici team leader z 51 zaměstnanců na pouhých 30. Společnosti se v současnosti daří expandovat, potýká se však s nedostatkem kvalitních řídicích zaměstnanců. Tento problém se rozhodla vyřešit vzdělávacím kurzem pro liniový management, zejména team leadery viz kapitola 4.

¹ Údaje o počtech zaměstnanců a team leaderů jsou platné vždy k 31.12. daného roku, za rok 2015 se jedná o údaj platný k 1.3.2015.

Graf 3.1. Počet zaměstnanců a team leaderů v letech 2011 - 2015



Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

3.2. Systém vzdělávání nových a stávajících zaměstnanců

V této podkapitole budou blíže popsány interní směrnice společnosti a představeny roční vzdělávací plány v letech 2011 – 2014.

3.2.1 Směrnice zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj nových a stávajících zaměstnanců tvoří důležitou část personální politiky PEGATRON Czech s.r.o. Je upravováno a řízeno interními směrnicemi společnosti, na základě kterých je poté tvořen Roční vzdělávací plán.

a) Orientační proces

Po nástupu každého nového zaměstnance probíhá jeho řízená pracovní a sociální adaptace ve společnosti. Proces této adaptace je řízen směrnicí s názvem Orientační proces. Cílem této směrnice je zajistit rychlou orientaci zaměstnance ve společnosti, získání všech potřebných pracovních kompetencí a informací nutných pro plynulé začlenění se zaměstnance do pracovního kolektivu.

Účelem této směrnice je vytvoření podmínek pro úspěšný průběh procesu adaptace, protože zaměstnanec, který je dobře obeznámen s prostředím firmy a rozumí firemní kultuře, je poté ke společnosti loajálnější a ochotnější podílet se na plnění cílů. Výhody z řízeného

adaptačního procesu plynou pro obě strany – na jedné straně je zaměstnanec, který se ve společnosti dobře orientuje, na straně druhé je zaměstnavatel, pro kterého je takto kvalitně zapracovaný a stabilizovaný zaměstnanec nespornou výhodou. Tento adaptační proces probíhá ve třech fázích:

I. fáze - Všeobecný základ

V této fázi je zaměstnanec seznámen s prostory firmy, interními pravidly a normami, vnitřní politikou společnosti, Etickým kodexem, je proškolen na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, požární ochranu, zaměstnanci jsou předány pracovní pomůcky a poté si jej přebírá příslušný nadřízený zaměstnanec, který jej odvede již na konkrétní místo výkonu práce.

II. fáze - Školení na místě pracoviště zaměstnance

Toto školení se liší dle toho, zda se jedná o zaměstnance přijímaného k práci na dělnických anebo na THP pozicích. U zaměstnanců na dělnických pozicích trvá II. fáze adaptace vzdělávání 1 měsíc, organizovaná je přímým nadřízeným a prováděná interním lektorem – nadřízený pracovník, trenér popř. jiná zodpovědná osoba. Noví zaměstnanci jsou seznámeni s chodem na pracovišti, výrobním procesem, stroji apod. Po absolvování této fáze čeká na zaměstnance písemný test. Uspějí-li, jejich zkušební doba běží i nadále, v opačném případě je jejich pracovní poměr ukončen.

THP zaměstnanci procházejí touto fází 3 měsíce. Pro každého nového zaměstnance je jeho zodpovědným nadřízeným pracovníkem sestaven individuální orientační plán, který vychází z kvalifikačních požadavků pro danou pozici. Zaměstnanec by se měl nejdříve seznámit s pracovní činností celého oddělení, se spolupracovníky, se svou pracovní náplní, s vnitřními pravidly ve společnosti, s harmonogramem pracovních schůzek atd. V dalších týdnech se zaměstnanec seznamuje s pracovní náplní svých kolegů či podřízených a s procesy, které probíhají mezi jednotlivými odděleními. Zaměstnanec na THP pozici se musí seznámit také se všemi ISO normami, směrnici, pokyny apod.

Celý obsah orientačního procesu, aktivity, místa výkonu a termíny spojené s procesem musí být zaznamenány na formuláři Orientační proces a poté předány na personální oddělení, které kontroluje správnost plánu a jeho plnění. Zodpovědnost za sestavení, vyplnění a předání na personální oddělení nese nadřízený pracovník.

Tento formulář obdrží bez ohledu na pracovní pozici všichni noví zaměstnanci a to nejpozději v den nástupu.

III. fáze - Hodnocení celého procesu

V této poslední fázi dochází k získání zpětné vazby od zaměstnance a nadřízeného a je hodnocen samotný průběh orientačního procesu. Hodnocení probíhá nejpozději týden po ukončení celého adaptačního procesu.

Hodnocení zaměstnanců na THP pozicích je zaznamenáváno do formuláře, který je poté tak jako plán odevzdán na personální oddělení.

b) Hodnocení pracovního výkonu

Pracovní hodnocení je jedním z nejdůležitějších nástrojů personálního řízení ve společnosti. Hodnocení dává hodnoceným zpětnou vazbu k dosahovaným výkonům, poskytuje informace pro provedení platových úprav, je základem dalšího profesního postupu zaměstnanců a poskytuje podklady pro vytvoření vzdělávacího plánu společnosti na další období.

Tato směrnice definuje postup při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, kterým manažeři či vedoucí jednotlivých oddělení zvyšují úroveň komunikace se svými podřízenými a výkon jednotlivců, týmů a celé společnosti. Přímí nadřízení by měli působit na své podřízené tak, aby se zvyšovala jejich loajalita ke společnosti a motivace k plnění jak individuálních, tak i týmových a firemních cílů.

Pracovní hodnocení umožňuje zaměstnancům zjistit, jak jejich nadřízený pohlíží na jejich pracovní aktivity, výkon a plnění pracovních povinností, pomáhá identifikovat budoucí vzdělávací potřeby zaměstnanců a umožňuje monitorovat situaci ve firmě. Hodnocení poté poskytuje managementu informace o pracovních výsledcích, o vztahu zaměstnanců k práci ve firmě a také objasňuje důvody snížení pracovního výkonu.

Cílem hodnocení je stanovit nové individuální, výkonové, rozvojové a kariérové cíle zaměstnanců, zjistit zda se cíle zaměstnanců shodují s cíli firmy, zjistit stupeň plnění svěřených úkolů a získat informace k určení směru dalšího rozvoje zaměstnance a obměňování.

Hodnocení se týká všech zaměstnanců pracujících ve společnosti. Operátoři a team leadeři jsou hodnoceni přímým nadřízeným, THP zaměstnanci a manažeři jsou hodnoceni přímým a nepřímým nadřízeným, vyšším nepřímým nadřízeným a generálním ředitelem.

Společnost PEGATRON Czech rozlišuje tyto typy pracovního hodnocení:

- noví zaměstnanci v rámci Plánu adaptace: 1 týden před ukončením zkušební doby
- operátoři ve výrobě: 1x ročně,

- team leadeři, THP zaměstnanci a manažeři: 2x ročně,
- THP zaměstnanci, kteří vykonávají vyšší pozici (*acting* zaměstnanci): po uplynutí maximálně 6 měsíců,
- pokud je zaměstnanec přeložen na jiné pracoviště.

• Hodnocení operátorů ve výrobě a team leaderů

I. Přípravná fáze

V této fázi jsou připraveny příslušné hodnotící formuláře. Zaměstnancům jsou předány informace o termínech, způsobu a pravidlech hodnocení. Osoby, které povedou hodnotící rozhovor, tzn. přímí nadřízení, procházejí potřebným výcvikem.

II. Realizační fáze

Ve druhé fázi je zaměstnancem absolvován pohovor, který probíhá ve čtyřech krocích:

- zahájení pohovoru,
- dle kritérií uvedených v hodnotícím formuláři jsou za dané období vyhodnoceny vykonané práce,
- nadřízený společně se zaměstnancem naplánují úkoly a cíle na další období,
- samotné hodnocení jednotlivých kompetencí zaměstnance probíhá dle stupnice uvedené v **Tab. 3.1.**
- v závěru je nadřízeným vyhodnocen celkový pracovní výkon dle stupnice v **Tab. 3.1.**

Tab. 3.1. Hodnocení zaměstnanců

Stupeň	Slovní vymezení hodnocení
A+	Vynikající znalosti a dovednosti umožňující zvládnutí složitých situací
A	Nadprůměrné znalosti a dovednosti na vysoké profesionální úrovni
B	Znalosti a dovednosti plně odpovídající požadavkům společnosti
C	Omezené znalosti a dovednosti, nutnost zlepšení
D	Nepříjemná úroveň znalostí a dovedností

Zdroj: Interní dokumentace společnosti PEGATRON Czech s.r.o.

III. Fáze vyhodnocení

Zaměstnanec po ukončení pohovoru zná a souhlasí se společně stanovenými úkoly a cíli, což stvrzuje svým podpisem na hodnotícím archu. Přímý nadřízený, hodnotitel,

předává originál hodnoticího archu na personální oddělení společně s návrhy na další směr vzdělávání a rozvoje daného zaměstnance.

- **Hodnocení THP zaměstnanců a manažerů**

I. Přípravná fáze

První fáze hodnoticího rozhovoru je téměř u všech zaměstnanců stejná. U zaměstnanců na THP pozicích a manažerů probíhá část hodnocení elektronickou formou. Je tedy nutné daným zaměstnancům zajistit přístupy do elektronického systému hodnocení.

II. Administrativní fáze

Pro zaměstnance je k dispozici v elektronické podobě formulář, ve kterém jsou zahrnuty 3 oblasti hodnocení: sdílení firemních hodnot, profesní znalosti a dovednosti, a plnění stanovených úkolů, cílů (MBO). Pro každou hodnocenou oblast je vytvořená bodová škála s procentuální hodnotou, pomocí níž je vypočteno celkové vážené skóre. Hodnocení každého zaměstnance probíhá ve 3 úrovních:

- sebehodnocení
- hodnocení přímým nadřízeným
- hodnocení kolegy (není povinné)

U všech 3 oblastí hodnocení si v elektronickém systému zaměstnanec vyplní sebehodnotící část formuláře, další části jsou určeny pro přímého nadřízeného, nepřímého nadřízeného a generálního ředitele.

III. Realizační fáze

Ve III. fázi hodnoticího procesu probíhá pohovor a to v následujících 4 krocích:

- zahájení pohovoru,
- bezprostředním nadřízeným jsou hodnoceny vykonané práce za dané období ve všech 3 oblastech,
- hodnocení pracovního výkonu probíhá dle stupnice uvedené ve směrnici,
- podřízený společně se svým přímým nadřízeným naplánují úkoly a cíle pro následující období.

IV. Vyhodnocení

Z pohovoru je pořízen zápis, který obsahuje stanovené úkoly a cíle, se kterými byl zaměstnanec předem seznámen a souhlasil s nimi. Hodnotitel předá zápis na personální oddělení společně s návrhy na směry vzdělávání a možnosti zařazení do rozvojových programů.

Výsledky získané z hodnocení všech zaměstnanců jsou použity při realizaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců, pomáhají lépe identifikovat vhodné kandidáty pro zařazení do Programu rozvoje talentů a aktualizují plnění firemních kompetencí.

V případě, že některý ze zaměstnanců obdrží *stupeň hodnocení D - Nepřijatelná úroveň znalostí a dovedností*, je tento zaměstnanec zařazen do programu „zlepšení pracovního výkonu“. S takovýmto zaměstnancem je proveden opětovný rozhovor, na kterém jej nadřízený seznamuje s úkoly, stanovenými v Plánu na zlepšení pracovního výkonu, který trvá 3 měsíce.

Po uplynutí této doby proběhne nové hodnocení. Jsou posuzovány splněné úkoly a cíle, které byly v plánu uloženy. Podepsané hodnocení je opět předáno na personální oddělení.

Nesplnil-li zaměstnanec zadané úkoly a cíle, jsou na společné schůzce s přímým nadřízeným a jeho nadřízeným diskutovány důvody proč došlo k nesplnění plánu. Vše je zaznamenáno a předáno na HR oddělení. Takovýto zápis slouží jako podklad pro vystavení varovného dopisu, ve kterém je zaměstnanec upozorněn na neuspokojivé pracovní výsledky. V případě, že nedojde k nápravě, může být s takovýmto zaměstnancem v zákonné lhůtě ukončen pracovní poměr.

c) Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Cílem tohoto interního předpisu je stanovit principy pro politiku a řízení vzdělávacího procesu ve společnosti tak, aby všechny vzdělávací kurzy byly součástí jednotného systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců vychází z potřeb každého oddělení, zaměstnanců a kompetencí nutných pro vykonávání pracovních pozic. Tyto kompetence vychází z kompetenčních modelů, které obsahují kompetenční mapy pro klíčové pozice. V jednotlivých mapách je stanoven seznam a úroveň kompetencí, které jsou pro danou pozici požadovány.

Celý systém by měl vést ke zvýšení úrovně znalostí a dovedností a tím zvyšovat kvalitu práce a vytvářet prvotřídní experty a pracovní týmy. Úkolem je také rozvíjet a stabilizovat ty zaměstnance, kteří mají potenciál ke kariérnímu růstu a mohou být klíčoví pro další rozvoj společnosti.

Tato směrnice popisuje několik vzdělávacích a rozvojových aktivit:

- ***Orientační plán***, který je podrobněji popsán v samostatné směrnici, viz v podkapitole 3.2.1. bod a)

- ***Manažerské vzdělávání***

Toto vzdělávání je určeno všem vedoucím zaměstnancům a cílem je aby zaměstnanci sdíleli vize, hodnoty společnosti a byli vybavení základními manažerskými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi, které jsou nutné pro výkon práce.

- ***Profesní/funkční vzdělávání***

Profesní vzdělávání v rámci oddělení - je zaměřeno na seznámení se s provozem v jednotlivých odděleních. Operátoři procházejí certifikačním procesem, který má tři úrovně – A, B, C. Zaměstnanec prochází tzv. rekvalifikací, která probíhá po dobu 3 měsíců. V tomto časové úseku by se měl zaměstnanec kvalifikovat na úroveň B a navíc absolvovat na pracovišti další potřebné kurzy. Za toto vzdělávání je zodpovědné konkrétní středisko, které si jej také organizuje.

Vzdělávání přesahující svým obsahem jednotlivá oddělení - zahrnuje seznámení se normami ISO, pracovním řádem, etickým kodexem či obsluhou informačních systémů a organizuje jej oddělení, které je za tyto záležitosti zodpovědné.

Trénink odborných dovedností, které jsou potřebné ve výrobě – trénink, který se přímo vztahuje k výrobě, např. obsluha vysokozdvížných vozíků, práce ve výškách či vyhláška Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice. Jednotlivá školení jsou organizována oddělením, které nese zodpovědnost za příslušnou odbornost a absolvování musí být potvrzeno podpisem vedoucího příslušného oddělení.

- ***Ostatní***

Jedná se o tréninky, které mají zvláštní účel, např. školení pro zahraniční zaměstnance, vzdělávání trenérů, jazykové kurzy, IT školení a jsou organizovány, až na výjimky, personálním oddělením.

Vzdělávací kurzy mohou probíhat v učebně s fyzickou přítomností lektora i zaměstnanců, *e-learningovou* formou, kdy je kurz realizován přes počítač anebo kombinovaně, kdy část kurzu probíhá v učebnách a část elektronicky. Kurzy mohou být pořádány buď lektorem zajištěným z interních zdrojů či externím lektorem, který je zajištěn dodavatelsky.

Každý ukončený kurz je následně vyhodnocen a to jak účastníky, tak i lektory. Tato hodnocení poté slouží personálnímu oddělení ke zkvalitnění systému vzdělávání i jednotlivých školení a k čtvrtletnímu vyhodnocení plnění ročních vzdělávacích plánů za jednotlivá oddělení. Účelem je upravit školení dle potřeb účastníků a zlepšit efektivitu vzdělávacích a rozvojových programů.

Po absolvování kurzu mohou být také, na základě požadavku personálního oddělení, hodnoceny znalosti jednotlivých účastníků školení, např. jazykové testy jako výstup z kurzů anglického jazyku. Celý vzdělávací proces probíhá ve dvou fázích:

I. fáze – Průzkum vzdělávacích potřeb a tvorba vzdělávacího plánu

Koncem každého roku je vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení spolu s personálním oddělením proveden průzkum vzdělávacích potřeb. Tento průzkum, který slouží jako podklad pro tvorbu ročních vzdělávacích plánů, vychází z kompetenčních modelů, popisu pracovních míst a hodnocení zaměstnanců.

Manažerem každého oddělení je navrhnout vzdělávací plán, který je zaměřen na zvyšování a prohlubování odborných znalostí a dovedností potřebných v jednotlivých odděleních, který musí současně zohledňovat potřeby společnosti.

Roční vzdělávací plán a jeho rozpočet, který tvoří personální oddělení, musí být schváleny vedením společnosti.

II. fáze – Realizace školení

Školení probíhá v souladu se schváleným ročním vzdělávacím plánem. Veškeré vzdělávací aktivity jsou realizovány personálním oddělením, které zajišťuje buď interní anebo externí lektory.

Společnost PEGATRON Czech má sestaven tento roční školící program:

- **Vstupní školení pro nové zaměstnance**

Toto školení je určeno novým zaměstnancům, kterým poskytuje základní informace o společnosti pro úspěšnou a rychlou adaptaci a orientaci. Celý proces je popsán v samostatné směrnici Orientační proces, které je věnována samostatná odrážka.

- **Jazyková příprava – anglický jazyk**

Tento kurz je určen zaměstnancům, kteří nedisponují potřebnými jazykovými kompetencemi, které potřebují při výkonu své pracovní pozice. Každý kurz je připraven na míru dle aktuální úrovně jazykových znalostí, úrovně, které má být dosaženo s přihlédnutím k profesnímu zaměření účastníka. Kurz je pořádán externí firmou obvykle 2x týdně po dvou vyučovacích hodinách po dobu 10 měsíců.

- **Jazyková příprava – ostatní jazyky**

V rámci benefitního systému je tento kurz nabízen zaměstnancům, kteří splňují požadavky, které jsou kladené v oblasti anglického jazyku. Kurzy probíhají obvykle 1x týdně po dvou vyučovacích hodinách a jsou vedeny externími lektory.

- **Kurzy výpočetní techniky**

Jsou určeny zaměstnancům, kteří v této oblasti nedosahují požadované úrovně. Obsah kurzu je tvořen individuálně na základě potřeb účastníků. Individuální je také doba trvání, která se odvíjí od náročnosti probírané látky a to od 0,5 dne – 3 dny. Vzdělávání v IT oblasti může provádět buď interní, nebo externí lektor.

- **Odborná školení**

Tyto školení mají zajistit získání nebo udržení profesních kompetencí, které jednotliví zaměstnanci potřebují k tomu, aby podávali uspokojivé pracovní výkony. Délka školení a způsob zajištění lektora se odvíjí od typu školení.

- **Manažerský výcvik**

Tyto tréninky poskytují českým a zahraničním manažerům základní znalosti, které jsou nezbytné pro výkon manažerské pozice s cílem lepšího výkonu funkce. Povinně se jich musejí účastnit zaměstnanci, kteří jsou na pozici team leader, supervizor a manažer a to bez ohledu na to, zda byly tyto kompetence identifikovány v kompetenčním modelu jako oblasti, které vyžadují rozvoj.

Rozlišujeme dva typy manažerského výcviku – základní a pro vyšší manažerské pozice. Základní manažerský výcvik je určen team leaderům a supervizorům. Kurz je zaměřen na získání znalostí z oblasti vedení lidí a *teambuildingu*, zákoníku práce a dalších pracovně právních předpisů a firemní kultury v multikulturním prostředí. Vyšší manažerský výcvik absolvují zaměstnanci, na pozici manažer, kteří jsou vzdělávání v oblasti *Toyota process managementu*.

- **Školení BOZP**

Školení je určeno všem nově nastupujícím zaměstnancům, zaměstnancům, kteří jsou přeřazení na jiné pracoviště či pracovní pozici a také všem ostatním zaměstnancům, a to zpravidla alespoň 1x za dva roky tak, aby zaměstnanci měli aktuální znalosti z této problematiky a zároveň byly splněny zákonem stanovené požadavky. Délka školení je obvykle 2 hodiny a je prováděno lektorem z interních zdrojů společnosti.

- **Školení řidičů referentských vozidel**

Kurz je povinný pro zaměstnance, kteří využívají služební vozidla k výkonu práce a k soukromým účelům dle zákonem stanovených požadavků. Toto školení zajišťuje externí společnost, trvá 0,5 dne a každý rok musí být školení opakováno.

Společnost PEGATRON Czech nabízí svým zaměstnancům mimo jiné i prohlubování a zvyšování kvalifikace. Prohlubováním se rozumí průběžné doplňování, udržování a obnovování potřebných dovedností a znalostí pro výkon sjednané práce. Zvyšování kvalifikace znamená pro zaměstnance změnu hodnot, získání anebo rozšíření dosavadní kvalifikace. Probíhá studiem, vzděláváním, školením či jinou formou přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, je-li to v souladu s potřebami společnosti. Při zvyšování kvalifikace uzavírá zaměstnanec s firmou kvalifikační dohodu.

d) Program rozvoje talentů

Účelem této Směrnice je zajistit si dostatek vlastních talentovaných zaměstnanců, kteří disponují manažerskými a odbornými znalostmi a dovednostmi, které jsou nutné pro výkon práce na různých pozicích a v různých úrovních řízení.

Účastníci jsou do tohoto programu navrhováni přímým nadřízeným na základě hodnocení pracovního výkonu. Jedná se o zaměstnance, kteří mají kapacity pro další profesní rozvoj a osobnostní růst. Aby mohl být zaměstnanec zařazen do ročního Programu rozvoje talentů, musí splňovat tyto kritéria:

- ve společnosti PEGATRON Czech, s.r.o. pracovat minimálně 1 rok
- komunikativní znalost anglického jazyka
- v době nominace nevykonávat vyšší řídicí pozici

Jednotliví uchazeči jsou schvalováni ředitelem divize, personálním manažerem a generálním ředitelem na speciálním formuláři firmy. Realizace programu probíhá ve 3 krocích:

1. *Development centrum*

Všichni zájemci o účast v programu nejdříve absolvují *development centrum*, které slouží k identifikaci individuálních rozvojových potřeb a kapacit každého účastníka. Na konci DC je každému vybranému účastníkovi sestaven individuální rozvojový plán.

2. *Tréninkový program*

Trénink probíhá na základě sestaveného individuálního rozvojového plánu. Personální oddělení se podílí na výběru jednotlivých tréninků.

3. *Assessment centrum*

Assessment centrum je zorganizováno pro všechny účastníky po ukončení programu. Jeho cílem je zjistit komplexní informace o získaných znalostech, dovednostech a rozvoji jednotlivých účastníků.

Do 1 měsíce po ukončení celého Programu rozvoje talentů absolvuje každý účastník hodnotící pohovor, který zahrnuje i získané závěry z absolvovaného *assessment centra*. Ředitel divize v této konečné fázi programu doporučuje zaměstnance na vyšší pozici nebo navrhuje další postup povyšování. Absolvováním programu nevzniká zaměstnanci automatický nárok na povýšení, po ukončení se stává personální rezervou, která je využita až ve chvíli potřeby.

e) Program plánování následnictví

Tak jako směrnice Program rozvoje talentů tak i tato směrnice se snaží zabezpečit dostatek kvalitního pracovního kapitálu ve vhodný okamžik.

Program plánování následnictví popisuje proces přípravy zaměstnanců s odbornými znalostmi a dovednostmi, kteří budou poté vhodnými kandidáty na vyšší řídicí pozice ve společnosti.

Příprava vhodných zaměstnanců na výkon vyšších řídicích pozic probíhá individuální formou, specifickými tréninky a různými rozvojovými metodami.

Po hodnocení pracovního výkonu jsou do tohoto programu zařazeni maximálně 3 zaměstnanci z každé divize společnosti, a to buď ředitelem divize, nebo vedoucím oddělením. Nominování kandidátů musí splňovat následující kritéria:

- vysokoškolské vzdělání a minimálně 1 rok praxe ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o. a 2 roky mimo organizaci

- středoškolské vzdělání a minimálně 2 roky praxe ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o. a 2 roky mimo organizaci

Před zahájením celého programu všichni nominováni účastníci absolvují *development centrum*. Na základě zjištěných individuálních rozvojových potřeb, potřeb společnosti a kapacit každého zaměstnance je sestaven pro každého vybraného zaměstnance Osobní plán následnictví. Na sestavení plánu se podílí personální oddělení, přímý nadřízený a samozřejmě i uchazeč samotný. Konečná nominace každého uchazeče musí být schválena generálním manažerem firmy. Realizace programu může probíhat po dobu 3, 6 anebo 12 měsíců. Zvolená délka závisí na:

- dosavadní získané praxi ve společnosti
- již absolvovaných školení a tréninzích
- obsahu sestaveného osobního plánu

Je-li zvolen krátký cyklus přípravy personální rezervy, tzn. po dobu 3 měsíců, jedná se obvykle o aktuální požadavek na obsazovanou pozici.

Příprava pro výkon práce na vyšších řídicích pozicích, může probíhat buď formou kočinky, zahraničních stáží, delegování, kdy jsou kandidátovi svěřeny některé úkoly manažera, pozorováním, kdy zaměstnanec tráví celý den s manažerem a pozoruje jej při práci anebo účastní na školeních a dalších vzdělávacích akcích.

Celý program je průběžně monitorován HR oddělením z hlediska plnění osobních plánů a následně je sestavováno čtvrtletní hlášení pro vedení společnosti.

Po ukončení celého programu je, tak jako i u Programu rozvoje talentů, připraveno pro absolventy *assessment centrum*. Jeho cílem je získat komplexní přehled o získaných znalostech, dovednostech a rozvoji každého účastníka. Mimo to s každým účastníkem je absolvován závěrečný hodnotící pohovor, u kterého jsou přítomni mimo jiné i generální ředitel, ředitel divize a manažer personálního oddělení. Výstupem z tohoto pohovoru je hodnocení individuálního vzdělávacího plánu a prezentace získaných závěrů z assessment centra. Na základě tohoto hodnocení mohou být úspěšní absolventi programu generálním ředitelem povýšení na vyšší řídicí pozici.

3.2.2 Roční vzdělávací plány

Na základě výše uvedených směrnic a hlavně výstupů z hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jsou následně tvořeny Roční vzdělávací plány.

Každý takovýto vzdělávací plán obsahuje název kurzu, délku kurzu v hodinách, pro jaké oddělení je kurz určen, zda kurz povede interní nebo externí lektor a předpokládané období, kdy bude jednotlivý vzdělávací kurz probíhat.

Společnost v letech 2011 – 2014 pořádala pro své zaměstnance několik kurzů, rozdělených do následujících kategorií:

a) Povinná školení

Tab. 3.2. Povinná školení

Název kurzu/rok	2014	2013	2012	2011
Vyhláška č. 50/1978 Sb. Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice		X	X	X
Školení řidičů vysokozdvížných vozíků		X	X	X
Školení řidičů kamiónů		X	X	
Práce ve výškách		X	X	X
První pomoc		X	X	X
Předpis č. 350/2011 Sb. Zákon o chemických látkách a chemických směsích			X	
Školení ESD - elektrostatický výboj		X		X
E-learning Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Požární ochrana		X		X
Tlakové nádrže		X		
Profesní řidičský průkaz				X
Školení řidičů referentských vozidel				X

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

b) Školení z oblasti kvality

Tab. 3.3. Oblast kvality

Název kurzu/rok	2014	2013	2012	2011
ISO 14001 - Systémy environmentálního managementu	X			
Normy OHSAS	X			
Proces řízení kvality			X	
Normy ISO			X	
Manažer kvality			X	
GMS (Green management systém) - ochrana životního prostředí		X		X

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

c) Školení z oblastí IT

Tab. 3.4. Oblast informační technologie

Název kurzu/rok	2014	2013	2012	2011
MS Office - Access	X			
MS Office - Excel	X	X	X	X
Program AutoCad 3D	X			
MS Office - PowerPoint	X			
Program Visual Basic	X			
Informační technologie - ITIL, CISCO CCENT, Microsoft MCSA			X	

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

d) Odborná školení**Tab. 3.5. Odborná školení**

Název kurzu/rok	2014	2013	2012	2011
Účetnictví a daně	x		x	
Novinky z oblasti pracovního práva, zákoník práce	x		x	x
BGA skills training	x			
Účetní závěrka	x			
IPC	x			
Nové metody ve výběru zaměstnanců	x			
Vedení rozhovorů	x			x
Zaměstnávání cizinců	x			
Efektivní vyjednávání			x	
Vzdělávání v oboru - pokyny při zácviku		x	x	
Optimalizace nákupů			x	
Komunikační dovednosti, chování a image recepční			x	
Inventarizace dlouhodobého majetku			x	
Problematika víz (pracovních povolení)			x	
Orientace na zákazníka			x	x
Integrovaný systém plnění ohlašovacích povinností			x	
Daň z příjmů práv. osob			x	
Daň z nemovitostí			x	
Cestovní výdaje			x	
Hlášení a vnitřní kontroling			x	
GA educational agency		x		

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

e) Manažerská školení**Tab. 3.6. Manažerská školení**

Název kurzu/rok	2014	2013	2012	2011
Asertivita - umět se prosadit	x			
Rozvoj finančních dovedností pro vyšší management	x			
Komunikační dovednosti	x			x
Akademie managementu I.	x			
Prezentační dovednosti	x		x	x
Projektové řízení	x			
Rozvoj lidí	x			
Time management	x			x
Vzdělávání koučů/trenérů	x	x	x	x
Efektivní emailová komunikace			x	
Řešení problémů			x	x
Výrobní management - štíhlá výroba			x	
Štíhlá administrativa			x	
Finance pro nefinanční manažery			x	
Organizace práce			x	x
Společenská odpovědnost		x		x
Multikulturní rozdíly				x
Motivace zaměstnanců				x
Vedení týmu				x
Outdoor				x
Multikulturní management				x
Vedení týmu - akční plán hodnocení				x
E-learning - minimální povinné školení				x
Manažerské minimum pro MFO/MF OP				x

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

f) Jazykové kurzy

Ve společnosti jsou pořádány každoročně kurzy anglického jazyku, dříve se vyučovaly také kurzy českého jazyku pro zahraniční zaměstnance a kurzy čínštiny.

4. Analýza systému vzdělávání ve vybrané společnosti

V kapitole 4. je analyzován pomocí dotazníkového šetření a interview s nadřízenými konkrétní vzdělávací kurz pro liniový management.

4.1. Škola osobnostního rozvoje vedoucích pracovníků – vzdělávací kurz pro liniový management

Společnost byla nucena od vypuknutí hospodářské krize v roce 2008 propustit velkou část svých zaměstnanců, z nichž někteří pracovali na nižší a střední úrovni řízení a do kterých společnost investovala prostředky. Nyní se společnosti daří opět expandovat, avšak chybí jí právě kvalitní řídicí zaměstnanci. Tento nedostatek dovedl společnost k tomu, že se rozhodla uspořádat vzdělávací kurz pro liniový management – konkrétně pro zaměstnance na pozici team leader a senior team leader (dále pouze jako „mistr“).

4.1.1 Parametry kurzu

Cíle kurzu byly definovány takto:

- účastník kurzu si odpoví na otázky, co jej spojuje s nadřízeným, podřízeným a majitelem
- zda je i v zájmu účastníka vzdělávání prosperita organizace a co mu konkrétně přinese
- být schopný v dané situaci identifikovat okamžitý postoj svého komunikačního partnera
- uvědomit si pravidla dodržování cíle rozhovoru
- zvládat konfliktní komunikační situace s důrazem na prosazení vlastního cíle
- naučit se efektivně plánovat čas, ušetřit si jej i na vlastní rozvoj
- správně si nastavit cíle
- umět naplánovat projekty, efektivně analyzovat jejich průběh a správně hodnotit výsledky
- umět zadat a delegovat úkoly podřízeným
- být schopen definovat silné a slabé stránky své prezentace, znát strukturu a strategii prezentace
- umět definovat míru vyhoření a seznámit se s prevencí
- umět vytvořit netradiční postupy při vedení sebe sama a porady

Kurz probíhal v 7 dnech, kdy každý jednotlivý den byl zaměřen na konkrétní téma. Při výuce byla použita metoda videozáznamu, řešení problémů v modelových situacích a na koci každého školícího dne lektor s mistry diskutoval možnosti aplikace získaných poznatků v jejich praxi. Při vzdělávání byly tedy zvoleny 4 metody výuky a to interaktivní skupinová práce, názorné demonstrace, případové studie a videotrénink.

Společností, která zajišťovala a organizovala kurz, byl sestaven za základě požadavků firmy PEGATRON Czech s.r.o. tento vzdělávací program:

1. den: Základy motivačních dovedností

- definování aktuální situace ve firmě
- základy motivační dovednosti
- pozitivní motivace
- perzekuční manipulace
- průsečík osobních a firemních cílů
- spolupráce v týmu, týmové role
- co spojuje mne, nadřízeného, podřízeného, majitele
- společné motivující prvky spolupráce
- jsme na jedné lodi, i když každý na jiné palubě
- i v mém zájmu je táhnout za jeden provaz
- návrhy na konkrétní pozitivní opatření a změny

2. den: Komunikace v týmu a základy týmové spolupráce

- definování aktuální stávající situace ve firmě
- základy efektivní komunikace
- pozitivní komunikace, perzekuční manipulace
- metoda otupení hrotu
- spolupráce a dosahování cílů
- loajalita a firemní kultura
- emocionální orientace komunikačního partnera
- dodržování cíle rozhovoru, vyjednávání
- návrhy na konkrétní pozitivní opatření a změny

3. den: Základy řídicích dovedností

- definování aktuální situace ve firmě
- základní řídicí dovednosti v praxi

- plánuj, deleguj, kontroluj
- metody dosahování cílů
- teorie neužšího místa
- Paretovy zákony
- stanovování cílu a úkolů
- správné delegování

4. den: Základy využívání potenciálů zaměstnanců v praxi

- rozpoznání potenciálů podřízených
- zásady úspěšného motivování, řízení, prezentace, týmové spolupráce
- zásady pozitivní atmosféry ve firmě

5. den: Základy týmové spolupráce v praxi

- rozdíl mezi leaderem a odpovědným vedoucím
- základní principy motivace
- motivační stimuly
- tým a týmové role
- motivační pyramida potřeb

6. den: Základy manažerských dovedností – taktika a strategie manažera

- jak můžeme chápat vedení lidí
- rozdíl mezi manažerem a leaderem
- vůdcovské dovedností
- schopnost udávat správný směr
- konání správných rozhodnutí
- umění sdělovat informace
- definice týmů
- jak utvářet soudržný tým
- bariéry týmové spolupráce
- pozitivní motivace
- persekční manipulace
- metoda otupení hrotu
- strategické myšlení
- překážky strategického myšlení
- poslání společnosti

- strategický řídicí systém a jeho problematika
- PEST, SWOT, 4C analýza
- matice růstů
- vliv strategické myšlení a řízení na prosperitu a rozvoj firmy

7. den: Vize společné budoucnosti – já, tým, společnost

- cíle a vize společnosti PEGATRON Czech
- průsečík osobních a firemních hodnot a cílů
- Jsme všichni na jedné lodi, i když na jiné palubě (modul)
- Katedrála, kde se mohou modlit pouze lidé společné víry (modul)
- Nakupujeme v supermarketu, kde je uklizeno a vše řádně označeno (modul)
- Společenství, které spojuje společné cíle (modul)
- budování jednotlivých modulů prostřednictvím týmové práce, alternativních a kreativních metod motivace

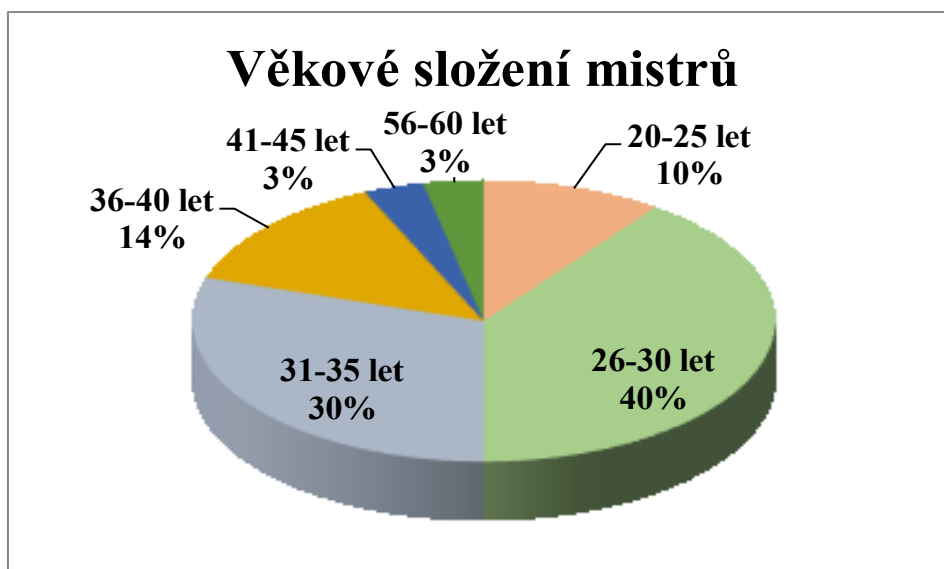
4.1.2 Analýza účastníků kurzu

Společnost PEGATRON Czech s.r.o. zaměstnává celkem 30 mistrů, kurzu se účastnila necelá polovina z nich, tzn. 14 mistrů. Zaměstnanci na pozici mistra jsou nejrůznějšího věkového složení, vzdělání, délky zaměstnání ve společnosti a na pozici mistra. K podrobnější analýza byly vytvořeny jednotlivé Grafy 4.1 – 4.4.

a) Věkové složení a dosažené vzdělání zaměstnanců na pozici mistr

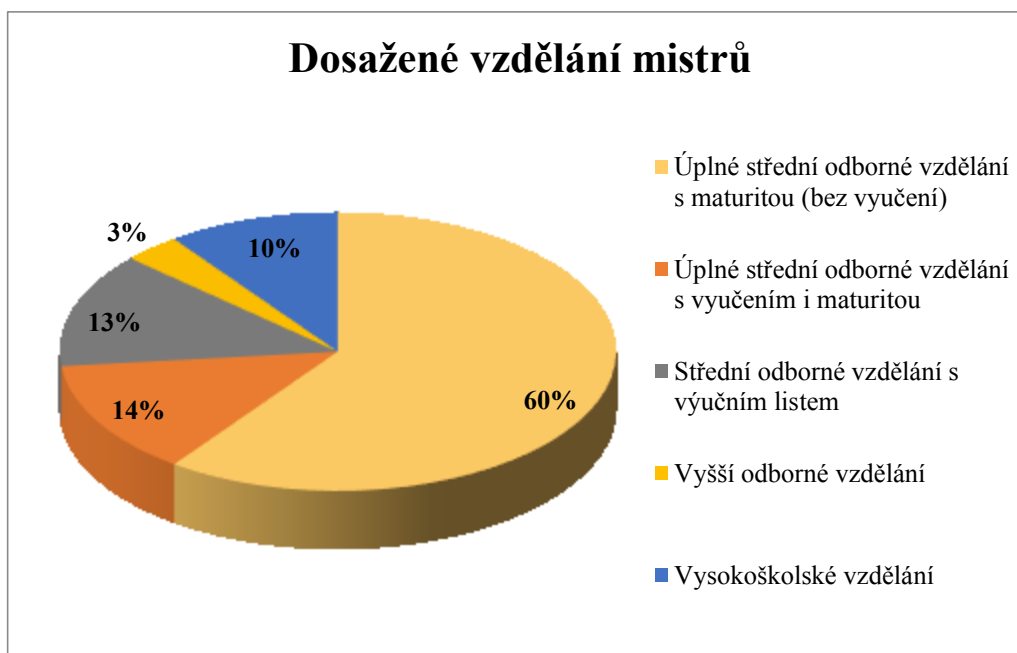
Ve společnosti na pozici mistra pracují převážně zaměstnanci ve věku mezi 26 – 35 lety s úplným středním odborným vzděláním s maturitou (v 60%), viz **Grafy 4.1 a 4.2.**

Graf 4.1. Věkové složení mistrů



Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

Graf 4.2. Dosažené vzdělání mistrů



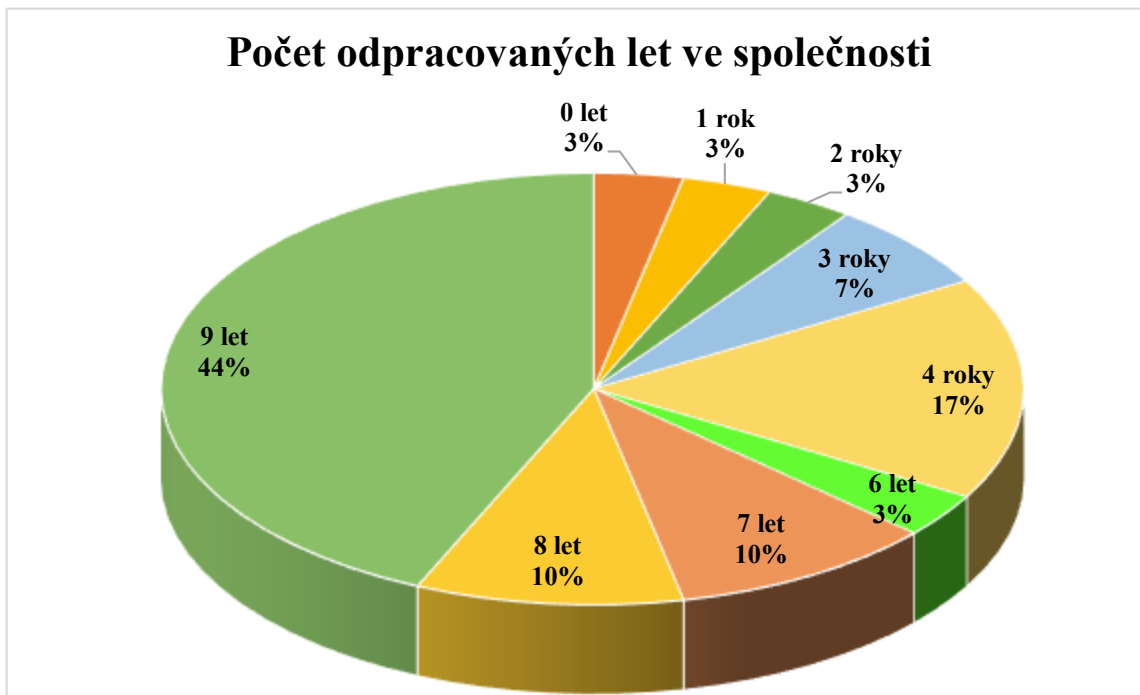
Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

b) Počet odpracovaných let ve firmě PEGATRON Czech a na pozici mistra

64% zaměstnanců na pozici mistr pracují ve společnosti 7 let a více, přičemž 23% zaměstnanců po stejně dlouho dobu působí na této pozici. Za povšimnutí stojí také mistři,

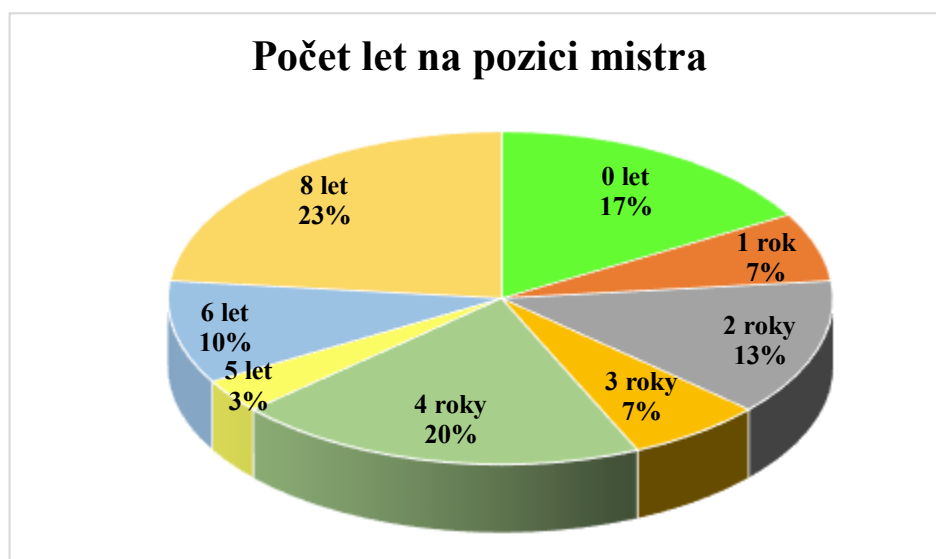
kteří jsou na pozici čerstvě, tedy 0 – 2 roky. Konkrétně se jedná o 37% všech mistrů, tedy 11 zaměstnanců z čehož 9 zaměstnanců se zúčastnilo vzdělávacího kurzu.

Graf 4.3. Počet odpracovaných let ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

Graf 4.4. Počet let na pozici mistra



Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

c) Absolvované kurzy

V Příloze č. 4 vidíme kurzy, které absolvovali jednotliví mistři do doby absolvování „Školy osobnostního rozvoje“. Pro zachování anonymity, jsou mistři v tabulce evidováni pouze pod čísla, které byly mistrům dle jmenného seznamu, poskytnutého společností PEGATRON Czech, přiřazeny. Číslo mistra, který se zúčastnil vzdělávacího kurzu, je zvýrazněno červeně.

4.2. Hodnocení efektivity kurzu

Data pro hodnocení efektivity kurzu byly získány z dotazníkového šetření a ústního pohovoru. Cílem bylo zjistit změny ve způsobech řízení činností a lidí, ke kterým došlo u mistrů po absolvování kurzu ve srovnání se stavem před absolvováním školení.

Pro hodnocení byly vytvořeny dva dotazníky, kdy jeden vyplňovali v průběhu kurzu samotní mistři a druhý dotazník sloužil k hodnocení mistra jejich podřízenými, tzn., že dotazníky vyplňovali zaměstnanci na pozici operátor, viz Příloha č. 1 a Příloha č. 2.

Ústního pohovoru se účastnili přímí nadřízení mistrů, kteří hodnotili jejich aktivitu po kurzu, viz Příloha č. 3.

4.2.1. Hodnocení efektivity kurzu – dle jednotlivých mistrů

V tomto bodě bude hodnocen přínos kurzu, který na jednotlivé mistry zanechal. Jak jsem se již zmínila výše, hodnocení mistrů probíhalo na 3 úrovních – ze strany operátorů, přímých nadřízených a samozřejmě hodnocení mistry samotnými.

Dotazník k hodnocení kurzu účastníky byl vytvořen firmou, která organizačně a lektorsky zajišťovala a pořádala celý kurz. Touto společností bylo zajištěno také vyplňování hodnotících archů po ukončení jednotlivých školících dní.

Druhý dotazník, který zajišťuje hodnocení mistrů ze strany operátorů, byl vytvořen autorkou diplomové práce samostatně a vyplňování probíhalo za její přítomnosti ve společnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 5 podřízených od každého mistra, celkem tedy 70 operátorů.

Ústní pohovor s přímými nadřízenými mistrů probíhal bezprostředně po sběru dotazníku. Nadřízeným byly pokládány standardizované otázky, viz Příloha č. 3.

Mistr č. 5

Tento mistr se řadí mezi jedny z nejdéle pracujících mistrů jak ve společnosti, tak i na pozici mistra, na které pracuje 8 let. Na tuto pozici byl povýšen po roce působení ve společnosti. Mistr má střední odborné vzdělání s výučním listem a je ve věku mezi 26-30 lety.

a) Hodnocení kurzu mistrem

1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Percentuální vyjádření: 86%

2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Percentuální vyjádření: 94%

3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu? *Percentuální vyjádření: 100%*

4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Percentuální vyjádření: 97%

5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Percentuální vyjádření: 77%

6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Percentuální vyjádření: 57%

Mistrovi nejhůře ohodnotil 5. den, kdy byly probírány základy týmové spolupráce v praxi, v percentuálním vyjádření 77%.

b) Hodnocení přínosu kurzu na mistra operátory

Průměrná známka, kterou mistr od operátorů získal, je 1,8.

Mistr je dle podřízených laskavý, upřímný, všímavý, rozhodný, dokáže zorganizovat práci, řešit komplikované problémy a jeho technické znalosti jsou na vysoké úrovni. Mistr by mohl být přísnější ve vedení týmu a zlepšit si úroveň anglického jazyku. Jiné, zásadnější slabiny, u tohoto mistra neregistrují.

V 45% si operátoři si všimli, že mistr věnuje větší pozornost a více času k projednání denní osobních starostí, v 33% vidí zlepšení v komunikačních dovednostech a v 22% si všimlo lepší organizace práce a zvýšení zájmu o jejich názor.

c) Hodnocení přínosu kurzu na mistra přímým nadřízeným

Mistr po kurzu pružněji reaguje na změny, lépe organizuje svým podřízeným práci a přistupuje aktivněji k zadaným úkolům.

Nadřízený spatřuje u mistra potenciál k dalšímu rozvoji i profesnímu růstu. Oblast rozvoje, na kterou by se měl mistr nyní zaměřit, je zvýšení úrovně anglického jazyku.

d) Shrnutí přínosu kurzu a návrh na další vzdělávání

S mistrem byli jeho podřízení a nadřízený spokojeni i před absolvováním kurzu. Přesto malé změny u mistra registrují, hlavně v přístupu k organizaci práce a k zadaným úkolům. Mistr se také snaží vyčlenit si více času k projednání každodenní problémů.

Znalosti, dovednosti a zkušenosti jsou dle mého názoru po letech získané praxe na pozici mistra na velice vysoké úrovni. Aktuálně by se měl mistr zaměřit na zvýšení úrovně anglického jazyku a přísnější přístup ke svým podřízeným. Dokáže-li se zdokonalit v těchto dvou oblastech, trůfám si říci, že se jedná o vhodného kandidáta na povýšení.

Mistr č. 7

Tento mistr patří mezi jedny z nejdéle pracujících ve společnosti - 9 let, a na pozici mistra byl svými nadřízenými povýšen po 3 letech. Tento mistr je ve věku mezi 36-40 lety a má úplné střední vzdělání s maturitou.

a) Hodnocení kurzu mistrem

1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Percentuální vyjádření: 74%

2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Percentuální vyjádření: 77%

3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu? *Percentuální vyjádření: 100%*

4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Percentuální vyjádření: 100%

5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Percentuální vyjádření: 97%

6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Percentuální vyjádření: 89%

Mistr nejhůře ohodnotil téma základy řídicích dovedností, což je téma, které bylo s účastníky kurzu probíráno 3. vzdělávací den, v procentuálním vyjádření 84%.

b) Hodnocení přínosu kurzu na mistra operátory

Tento mistr jako jeden z mála obdržel od svých nadřízených samé 1.

Na mistrovi oceňují jeho vstřícnost, loajalitu, profesionalitu a ochotu pomoci. Již z udělených známek můžeme předpokládat, že u mistra nebudou operátoři registrovat žádné zásadnější slabiny. Pouze by doporučili zlepšit si úroveň anglického jazyku.

Operátoři v 28,5% označili odpověď, že si u mistra všimli změny v lepší organizaci práce, ve více vyčleněném času pro řešení denních problémů nebo naopak nezaznamenali změnu žádnou, v 14,5% vidí změny v lepší komunikaci.

c) Hodnocení přínosu kurzu na mistra přímým nadřízeným

Po kurzu mistr lépe organizuje operátorům práci, pružněji reaguje na změny, je ochotnější přijímat nové výzvy a zlepšil již tak velmi dobrý proaktivní přístup k požadavkům zaměstnavatele.

Do budoucna má mistr stále potenciál k dalšímu rozvoji a také ke kariérnímu růstu. Momentální potřebu rozvoje vidí nadřízený v jazykové vybavenosti, konkrétně anglického jazyku.

d) Shrnutí přínosu kurzu a návrh na další vzdělávání

Jedná se o mistra s dlouholetými zkušenostmi, což je znát i na výkonu jeho práce. Dopad vzdělávání tedy nebyl tak zásadní jako u ostatních mistrů. I mistr sám ohodnotil přínos absolvovaného kurzu na výkon jeho práce pouze na 74%.

U tohoto mistra bych se nebála jej začít připravovat na možný kariérní růst, pro který má dle mého názoru velké předpoklady. Jediným nedostatkem, který by mohl tomuto mistrovi v postupu bránit, je právě jeho jazyková úroveň.

Mistr č. 8

Tento mistr pracuje ve společnosti 9 let, je tedy dlouholetým zaměstnancem, avšak na pozici pracuje necelý 1 rok. Má úplně střední vzdělání s maturitou a je ve věku mezi 26-30 lety. Neúčastnil se dne, kdy bylo vzděláváno téma základy využívání potenciálu zaměstnanců v praxi.

a) Hodnocení kurzu mistrem

1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Percentuální vyjádření: 87%

2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Percentuální vyjádření: 83%

3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu? *Percentuální vyjádření: 90%*

4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Percentuální vyjádření: 80%

5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Percentuální vyjádření: 87%

6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Percentuální vyjádření: 83%

Nejméně pozitivně ohodnotil mistr 1. vzdělávací den – základy motivačních dovedností, v percentuálním vyjádření: 80%.

b) Hodnocení přínosu kurzu na mistra operátory

Průměrná známka, kterou byl mistr ohodnocen, je 1,6.

Podřízení si na svém mistrovi nejvíce cení jeho vstřícného jednání, komunikačních dovedností a ochoty vždy zaměstnance vyslechnout a podat jim pomocnou ruku. Jako mistrovu slabinu považují jeho přílišnou benevolenci ve vedení týmu a malou průbojnost hlavně v situacích kdy zastupuje své podřízené.

Největší změny, které si operátoři všimli, je že si mistr vyčlenil více svého času k projednání jejich názorů, 29% zaznamenaných odpovědí. Po 14% dostaly zbylé odpovědi.

c) Hodnocení přínosu kurzu na mistra přímým nadřízeným

Mistrovi se výrazně zlepšily jeho komunikační dovednosti, které se projevují především při poradách a emailové a telefonické komunikaci. Mistr se stal také samostatnějším, zvýšilo se jeho pracovní nasazení a celková aktivita ve výkonu práce.

Nadřízený aktuálně u mistra nevidí potenciál k vyšší pozici, jelikož práce, kterou nyní vykonává je stereotypní. Po získání více zkušeností na pozici a zvýšení jazykové úrovně, konkrétně anglického jazyku, by se však kandidátem na povýšení stát mohl.

d) Shrnutí přínosu kurzu a návrh na další vzdělávání

Velkou změnu zaznamenal hlavně nadřízený a to v oblasti komunikace a přístupu k práci. Malé změny zaznamenali také operátoři, hlavně ve zvýšení zájmu o jejich názor. Mistr hodnotí přínos kurzu k osobnímu a pracovnímu rozvoji na 87%.

Další vzdělávání bych směřovala hlavně do oblasti zlepšení řídicích schopností a zvýšení cílevědomosti, aby se mistr nebál být více průbojný a stál si za svými názory.

Mistr č. 9

Mistr ve věku mezi 26-30 lety s úplným středním vzděláním s maturitou. Ve společnosti PEGATRON Czech pracuje 9 let z čehož 4 roky na pozici mistra. Tento mistr byl účasten všech vzdělávacích dní.

a) Hodnocení kurzu mistrem

1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Percentuální vyjádření: 94%

2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Percentuální vyjádření: 100%

3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu? *Percentuální vyjádření: 100%*

4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Percentuální vyjádření: 97%

5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Percentuální vyjádření: 97%

6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Percentuální vyjádření: 100%

Tento mistr ohodnotil 2. a 4. vzdělávací den, tedy téma komunikace v týmu a základy týmové spolupráce a téma základy využívání potenciálu zaměstnanců v praxi, nejmenším počtem bodů, v percentuálním vyjádření 93%.

b) Hodnocení přínosu kurzu na mistra operátory

Průměrná známka, kterou mistr od svých podřízených získal, je 1,2.

Operátoři si nejvíce váží na svém mistrovi jeho přátelského, spravedlivého a vstřícného přístupu ke svým podřízeným, ochoty naslouchat a pomoci, aktivního přístupu k práci,

spolehlivosti, empatie a také zájmu mistra se neustále vzdělávat. Zaměstnanci jsou s tímto mistrem nadprůměrně spokojeni a nevidí u něj žádné nedostatky.

V 37,5% byla zakroužkována odpověď, že si nevšiml/a žádné změny. Tato odpověď může plynout z faktu, že s mistrem byli operátoři spokojeni i před absolvováním kurzu. Po 25% získaly odpovědi **a** – mistr začal lépe komunikovat, lépe nám vysvětluje cíle, které musíme dosáhnout a odpověď **c** - snaží se více dovědět o tom, co si jako tým myslíme. Malou změnu zaznamenali podřízení také v lepší organizaci práce, 12,5% ze všech možných odpovědí.

c) Hodnocení přínosu kurzu na mistra přímým nadřízeným

Mistr již podobná školení absolvoval. Nadřízený po tomto kurzu vidí u mistra zlepšení řídicích a organizačních schopností, mistrovi se rozšířil pohled o dění na jiných odděleních ve společnosti, vyslechl si názory jeho kolegů na danou problematiku, z čehož plyne velký přínos pro výkon jeho práce.

Nadřízený doporučuje absolvovat mistrovi kurzy, které budou zaměřené na hospodaření s financemi a majetkem společnosti.

d) Shrnutí přínosu kurzu a návrh na další vzdělávání

Spokojenost s výkonem práce tohoto mistra je znatelná jak ze strany podřízených, tak i ze strany nadřízeného. Jedná se o dlouholetého zaměstnance společnosti s řadou získaných zkušeností na pozici mistra.

Jelikož mistr vykonával svou práci velice svědomitě a kvalitně i před absolvováním vzdělávacího kurzu, je poměrně těžké posoudit jeho přínos. Osobní pocit mistra je, že mu kurz z 94% přispěl k jeho osobnímu rozvoji a navíc je 100% motivován k zefektivnění své pracovní činnosti a týmové spolupráce.

Tohoto mistra bych navrhla na povýšení na vyšší pracovní pozici, pro kterou má nejlepší manažerské předpoklady. Po srovnání aktuální a požadované úrovně znalostí, dovedností a schopností pro výkon práce na vyšší pozici, bych navrhla následně vytvořit individuální vzdělávací plán pro rozvoj oblastí, které nesplňují požadované úrovně. Dle zjištěných údajů z dotazníků a osobního pohovoru s nadřízeným soudím, že se jedná o velice kvalitní pracovní kapitál s velkým potenciálem pro další budoucí rozvoj.

Mistr č. 19

Tento mistr, ve věku mezi 26-30 lety s úplným středním vzdělání s maturitou, pracuje ve společnosti PEGATRON Czech 4 roky a na pozici mistra 1 rok.

a) Hodnocení kurzu mistrem

1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Percentuální vyjádření: 83%

2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Percentuální vyjádření: 94%

3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu? *Percentuální vyjádření: 94%*

4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Percentuální vyjádření: 94%

5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Percentuální vyjádření: 89%

6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Percentuální vyjádření: 97%

Mistrem byl nejhůře ohodnocen den, na kterém se vzdělávali v oblasti základů manažerských dovedností, v percentuálním vyjádření 87%.

b) Hodnocení přínosu kurzu na mistra operátory

Tento mistr byl ze všech ohodnocen nejhůře, průměrná známka 2,4.

Operátoři si na mistrovi váží jeho ochoty naslouchat, řešit problémy a nacházet na ně řešení, jeho upřímnosti, svědomitosti, se kterou práci vykonává a jeho technických znalostí. Nedostatky podřízení spatřují v malé průbojnosti, v častých změnách nálad, ve zvyhodňování určitých zaměstnanců a v ne vždy vhodně zvládnutých stresujících situacích. Někteří operátoři k tomuto mistrovi nepocítují respekt.

V 40% byla operátory zaznačena odpověď, že si u mistra nevšimli žádné změny, stejný počet získala odpověď, že vidí změnu v lepší komunikaci a v 20% registrují ze strany mistra lepší organizaci práce.

c) Hodnocení přínosu kurzu na mistra přímým nadřízeným

U tohoto mistra, jako jednoho z mála, si jeho nadřízený po kurzu nevšiml žádné významné změny v jeho každodenní práci. Nadřízený nedokáže posoudit, zda k malým změnám, které proběhly, dopomohlo právě tento kurz. Názor nadřízeného na kurz je, že témata, která se zde probírala, byly velice všeobecné, což je hlavním důvodem, že u mistra neproběhly žádné zásadní změny.

S mistrem je nadřízený spokojený, přesto by doporučil rozvíjet se v oblasti komunikace s podřízenými a upevnění pozice vedoucího, tzn. získání většího respektu.

d) Shrnutí přínosu kurzu a návrh na další vzdělávání

Mistr pracuje na pozici pouhý 1 rok, což se odráží také na jeho hodnocení ze strany podřízených. Názor, na změnu ve výkonu práce po absolvování kurzu vnímají obě strany, tedy podřízení i nadřízený, téměř stejně. V 40% odpověděli podřízení, že si nevšimli žádné změny a podobný názor zastává i nadřízený. Příčinou může být cokoliv, proto bych navrhla nadřízenému osobní pohovor, na kterém by prodiskutovali možné důvody, proč kurz nevedl k tíženému výsledku.

U tohoto mistra bych další vzdělávání směřovala hlavně k zdokonalení přístupu a komunikace se svými podřízenými, posílení pozice vedoucího a zvládání stresujících situací, se kterými se při výkonu práce setkává. Pro další vzdělávání bych zvolila takovou formu výuky, kdy je prostor pro větší individualitu, např. formou mentoringu nebo koučinku.

Mistr č. 20

Mistr ve společnosti i na pozici pracuje 4 roky, má vyšší odborné vzdělání a je ve věku mezi 31-35 lety.

a) Hodnocení kurzu mistrem

1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Percentuální vyjádření: 97%

2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Percentuální vyjádření: 97%

3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu? *Percentuální vyjádření: 97%*

4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Percentuální vyjádření: 100%

5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Percentuální vyjádření: 100%

6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Percentuální vyjádření: 100%

Nejmenší hodnocení obdržel 1. den – základy motivačních dovedností, v percentuálním vyjádření 90%

b) Hodnocení přínosu kurzu na mistra operátory

Průměrnou známkou, kterou byl mistr ohodnocen, byla 1,6.

Operátoři si váží na svém mistrovi, že se dokáže postavit za tým, motivuje je k práci, za dobře vykonanou práci je spravedlivě ohodnotí, je upřímný, pracovitý, spravedlivý, mezi podřízenými nedělá rozdíly a kdykoliv potřebují, snaží se jim mistr vyjít vstříc. Na mistrovi podřízeným vadí jeho časté změny nálad, ale i přes to, si myslí, že se jedná o velice silnou osobnost.

V 36% bylo odpovězeno, že si operátoři všimli u svého mistra zlepšení v oblasti komunikačních dovedností, v 54% sledují po kurzu změnu v lepší organizaci práce a větší zájem o jejich názor. V pouhých 9% byla změna zaznamenána ve větším zájmu k projednání každodenních záležitostí.

c) Hodnocení přínosu kurzu na mistra přímým nadřízeným

Mistr je v současné době zaučován na vyšší pracovní pozici, což obnáší také větší množství kompetencí a úkolů. Mistr si vede velice obstojně, stále se zlepšuje a navíc si uvědomuje co je přínosem jak pro celou společnost, tak i pro jeho tým.

Dle nadřízeného by měl mistr zvyšovat úroveň svých dovedností v oblastech informačních technologií, plánování lidských zdrojů, *time managementu* a v nastavení a plnění cílů.

d) Shrnutí přínosu kurzu a návrh na další vzdělávání

Absolvování kurzu bylo pro tohoto mistra rozhodně přínosem, sám jej hodnotí na 97%. Změn k lepší si všimli také operátoři a nadřízený. Tento mistr je aktuálně ve fázi, kdy se zaučuje na vyšší pracovní pozici, proto je pro něj rozšiřování manažerských dovedností nezbytnou záležitostí.

Další vzdělávání bych směřovala do oblastí, které navrhl přímý nadřízený. Mistr by se měl také zaměřit na lepší zvládání svých emocí při výkonu práce.

Mistr č. 21

Tento mistr ve věku mezi 26-30 lety s úplným středním vzděláním s maturitou pracuje na své pozici 2 roky a ve společnosti celkem 4 roky.

a) Hodnocení kurzu mistrem

1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Percentuální vyjádření: 100%

2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Percentuální vyjádření: 94%

3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu? *Percentuální vyjádření: 100%*

4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Percentuální vyjádření: 100%

5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Percentuální vyjádření: 100%

6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Percentuální vyjádření: 100%

Nejmenší hodnocení obdržel 1. den a 2. den, v percentuálním vyjádření 97%.

b) Hodnocení přínosu kurzu na mistra operátory

Mistra ohodnotili jeho podřízení samýma 1.

Považují ho za spolehlivého, přátelského, upřímného, obětavého, pracovitého člověka, který svou práci vykonává vždy s plným nasazením, k podřízeným je vstřícný, dokáže prosadit jejich návrhy, motivuje je k práci a je-li práce dobře odvedená, dokáže je patřičně ocenit. Někteří operátoři tohoto mistra považují za ideálního nadřízeného. Z výše uvedeného se dá očekávat, že podřízení u svého mistra neshledávají žádné slabiny. Malou výtku mají pouze k občasnému zvyhodňování žen.

Na každou z možností **a - d** bylo odpovězeno se stejnou četností, v percentuálním vyjádření 25%.

c) Hodnocení přínosu kurzu na mistra přímým nadřízeným

Hlavní změna po kurzu, která u tohoto mistra proběhla, je v přístup k podřízeným a nadřízeným, který je na vyšší úrovni než doposud byl. Mistr na kurzu získal odpovědi na otázky, které s výkonem práce měl, čímž se změnil také jeho přístup k práci.

Mistr by měl své další vzdělávání zaměřit na rozvoj manažerských dovedností, primárně na delegování práce. V současné době vykonává za své podřízené příliš mnoho práce, kterou by mohl právě delegovat a tím získat čas pro plnění jiných pracovních povinností.

d) Shrnutí přínosu kurzu a návrh na další vzdělávání

Změny jsou registrovány ze všech směrů, tedy ze strany podřízených, nadřízeného a také mistra, který sám na sobě pociťuje 100% přínos absolvovaného kurzu na jeho pracovní a osobní rozvoj.

Další vzdělávání by měl mistr směřovat, dle doporučení nadřízeného, na rozvoj manažerských dovedností. Po absolvování nutných kurzů bych se u tohoto zaměstnance nebála povýšení na vyšší pracovní pozici. Jedná se o poměrně mladého mistra s ne příliš dlouholetými zkušenostmi a i přesto, patří mezi uznávaného, respektovaného a oblíbeného mistra.

Mistr č. 22

Mistr ve věku mezi 20-25 let s úplným středním vzděláním s maturitou, je jedním z nováčků, který na pozici pracuje necelý rok a ve společnosti 4 roky. Mistr se nezúčastnil 4. vzdělávacího dne, který byl na téma základy využívání potenciálu zaměstnanců v praxi.

a) Hodnocení kurzu mistrem

1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Percentuální vyjádření: 57%

2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Percentuální vyjádření: 60%

3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu? *Percentuální vyjádření: 100%*

4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Percentuální vyjádření: 100%

5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Percentuální vyjádření: 100%

6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Percentuální vyjádření: 100%

Nejméně se mistrovi líbil první vzdělávací den na téma základy motivačních dovedností, v percentuálním vyjádření 80%.

b) Hodnocení přínosu kurzu na mistra operátory

Hodnocení tohoto mistra patří mezi jedny z nejhorších, v průměru 2,2.

Podřízení na mistrovi oceňují vysoké pracovní nasazení, odborné a jazykové znalosti, rychlost s jakou dokáže vyřešit problémy a schopnost zorganizovat práci. Mistr bohužel nemá u svých podřízených přirozenou autoritu, nerad přijímá názory ostatních, občas je neústupný až urputný, příliš přísný a velký nedostatek vidí také v jeho komunikačních dovednostech.

V 25% si podřízení u mistra nevšimli žádné změny a zbylí operátoři si po kurzu všimli ze strany lepší organizace práce, většího zájmu o jejich názor a zlepšení komunikačních dovedností, v percentuálním vyjádření 25% u každé z odpovědí.

c) Hodnocení přínosu kurzu na mistra přímým nadřízeným

Mistrovi kurz spíše uškodil, jelikož vše zde naučené vzal s přílišnou vážností. Po kurzu, bez vědomí svého nadřízeného, řešil pracovní věci, ke kterým nemá pravomoci a ani nejsou náplní jeho práce. Mistr se stal příliš průbojným a ze strany nadřízeného musela být tato situace řešená. Pozitivní změnu však vidí ve zlepšení komunikačních dovedností.

Mistr by se měl rozvíjet v oblasti organizace a řízení lidí, komunikace s nadřízenými i podřízenými a v oblasti asertivního chování, které by mělo být zaměřit primárně na zvládání svých emocí.

d) Shrnutí přínosu kurzu a návrh na další vzdělávání

Tento účastník kurzu pracuje na pozici mistra necelý 1 rok a zkušenosti z manažerské pozice tedy teprve získává, čemuž odpovídá také názor podřízených na výkon jeho práce. Změny po kurzu jsou nadřízeným ohodnoceny spíše záporně, podřízení registrují pouze malé změny a mistr sám hodnotí přínos kurzu oproti ostatním velice podprůměrně, v percentuálním vyjádření 57%.

Další vzdělávání bych u mistra směřovala hlavně do oblasti asertivního chování, kde by se naučil zvládat své emoce, přijímat názory svého okolí a získal by větší pokoru, která mu

dle mého názoru momentálně schází. Poté bych se zaměřila na zdokonalení komunikačních dovedností, vedení lidí a organizaci práce. Všechny tyto oblasti rozvoje by mu měly dopomoci k úspěšnějšímu výkonu práce a snad i k získání respektu jeho podřízených.

Navrhuji také s mistrem osobně prodiskutovat důvod, proč měl kurz takto malý přínos a do budoucna zvážit jinou, individuálnější, metodu vzdělávání, např. mentoring.

Mistr č. 23

Tento mistr patří mezi nejstarší účastníky kurzu, jeho věk je mezi 41-45 lety, má vysokoškolské vzdělání a zároveň se jedná o mistra, který je na pozici a ve společnosti úplný nováček – ve společnosti PEGATRON Czech a na pozici mistra pracuje necelý 1 rok.

a) Hodnocení kurzu mistrem

1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Percentuální vyjádření: 100%

2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Percentuální vyjádření: 100%

3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu? *Percentuální vyjádření: 100%*

4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Percentuální vyjádření: 100%

5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Percentuální vyjádření: 97%

6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Percentuální vyjádření: 77%

Mistrem byl nejméně ohodnocen první vzdělávací den – základy motivačních dovedností, v percentuálním vyjádření 87%.

b) Hodnocení přínosu kurzu na mistra operátory

Mistr byl ohodnocen průměrnou známkou 1,8, což je vzhledem jeho krátkodobému působení jak ve společnosti tak i na pozici, dle mého názoru, velice pozitivní.

Operátoři si u mistra nejvíce cení jeho upřímnosti, velice dobrých organizačních schopností, aktivního přístupu k práci, velice kladného přístupu k lidem a jejich dotazům,

výborné jazykové vybavenosti. S mistrem jsou jeho podřízení velice spokojeni, neregistrují u něj tedy žádný větší nedostatek, kromě malých zkušeností a znalosti projektů společnosti.

V 30% zakroužkovali operátoři odpověď, že si všimli po kurzu změny v zlepšení komunikačních dovednostech a větším zájmu o jejich názor, v 20% vidí změnu v lepší organizaci práce, v 10% registrují, že si mistr vyčlenil více času na řešení denních záležitostí a v 10% registrují ostatní změny, konkrétně ve větším zájmu o řešení konkrétních požadavků.

c) Hodnocení přínosu kurzu na mistra přímým nadřízeným

Mistr po kurzu pružněji reaguje na změny, aktivněji přistupuje k zadaným úkolům a svým podřízeným lépe organizuje práci. Zlepšil se také mistrův přístup k zákazníkovi a nadřízeným.

Mistr má určitě potenciál jak k dalšímu rozvoji, tak i ke kariérnímu růstu. Aktuální potřebu vzdělání vidí nadřízený ve zlepšení jazykové vybavenosti, konkrétně anglického jazyku.

d) Shrnutí přínosu kurzu a návrh na další vzdělávání

Mistr pocítuje 100% přínos kurzu, kterého se zúčastnil. Změny vnímají také operátoři a nadřízený, nejvíce v organizaci práce, v lepší komunikaci a ve zvýšení zájmu o názor podřízených.

Mistr je ve společnosti nový, musí se tedy nejdříve pořádně seznámit s fungováním společnosti a jednotlivých oddělení. Aktuálně je tedy poměrně těžké jednoznačně určit, kterým směrem by se mělo další vzdělávání ubírat. U mistra bych se tedy zaměřila, po doporučení nadřízeného, primárně na zvýšení jazykové úrovně a operativně bych řešila další oblasti, které je potřeba rozvíjet.

Mistr č. 25

Jedná se o zaměstnance ve věku mezi 26-30 lety s úplným středním vzděláním s maturitou. Na pozici mistra pracuje 2 roky a ve společnosti 3 roky.

Ze 7 školicích dnů se tento mistr nezúčastnil dvou, konkrétně 3. a 7. dne, kdy předmětem kurzu byly témata základy řídicích dovedností a vize společné budoucnosti – já, tým, společnost.

a) Hodnocení kurzu mistrem

1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Percentuální vyjádření: 84%

2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Percentuální vyjádření: 88%

3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu? *Percentuální vyjádření: 100%*

4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Percentuální vyjádření: 92%

5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Percentuální vyjádření: 92%

6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Percentuální vyjádření: 96%

Nejmenší hodnocení obdržel 1. a 2. den – tedy témata základy motivačních dovedností, komunikace v týmu a základy týmové spolupráce, v percentuálním vyjádření 87%.

b) Hodnocení přínosu kurzu na mistra operátory

Průměrná známka, kterou mistr obdržel, byla 1,4.

Operátoři si na svém mistrovi nejvíce cení jeho upřímnosti, ochoty poskytnout pomoc vždy když jí potřebují, slušného a vstřícného jednání, komunikačních dovedností a schopnosti se rychle rozhodovat. Naopak slabinu vidí v jeho bojácnosti, přílišné ochotě a neschopnosti odmítnout zadané úkoly, které není schopen následně plnit.

V 33% operátoři odpověděli, že si na mistrovi všimli zlepšení v oblasti komunikace. Další velkou změnu vidí ve zvýšeném zájmu o názor svých podřízených a zlepšení organizačních dovedností, celkem 44% ze zaznamenaných odpovědí. V 11% vidí po kurzu zlepšení ve větším zájmu o projednání denních osobních starostí a stejné % si nevšimlo žádné změny.

c) Hodnocení přínosu kurzu na mistra přímým nadřízeným

Ostýchavosti, bojácnosti a neschopnosti říci ne, si u tohoto mistra všiml i jeho přímý nadřízený. Před absolvováním kurzu si mistr nechával zadávat přílišné množství úkolů, které nebyl schopen plnit. Příčinou může být právě jeho bojácnost, kdy se bál říci svůj názor. V této oblasti vidí přímý nadřízený také největší změnu.

Mistr je po kurzu průbojnější, stanovuje si reálné cíle, přijímá úkoly v množství, které je schopen plnit v požadované kvalitě a požadovaném čase. Výrazné zlepšení vidí také v jeho komunikaci a to jak se svými podřízenými tak i nadřízenými.

Oblasti, ve kterých by se měl tento mistr dle jeho nadřízeného vzdělávat je organizace práce, delegování úkolů, manažerské dovednosti a také jazyková vybavenost, primárně anglický jazyk.

d) Shrnutí přínosu kurzu a návrh na další vzdělávání

Přínos kurzu pro tohoto mistra bych ohodnotila jako velice nadprůměrný. Spokojenost s jeho prací jak ze strany operátorů, tak ze strany přímého nadřízeného vzrostla. Mistr sám také pocítuje přínos tohoto vzdělávání.

U tohoto mistra bych navrhla absolvovat kurz, který bude zaměřen pouze na manažerské dovednosti, ve kterých vidí slabinu nadřízený a také operátoři. Mistr se dne, kdy byly probírány právě základy řídicích dovedností, nezúčastnil. Což je velká škoda, jelikož by mu určitě poznatky z tohoto dne pomohly s eliminací jeho nedostatku.

Mistr č. 26

Tento účastník kurzu je zaměstnanec ve věku mezi 20-25 lety s úplným středním vzděláním s maturitou, který ve společnosti pracuje 3 roky a na pozici mistra 2 roky.

Mistr se nezúčastnil vzdělávacího dne, kdy byly probírány základy manažerských dovedností – taktika a strategie manažera.

a) Hodnocení kurzu mistrem

1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Percentuální vyjádření: 90 %

2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Percentuální vyjádření: 97%

3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu? *Percentuální vyjádření: 100%*

4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Percentuální vyjádření: 97%

5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Percentuální vyjádření: 90%

6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Percentuální vyjádření: 97%

Mistr byl nejméně spokojen s tématem, které bylo probíráno druhý vzdělávací den - komunikace v týmu a základy týmové spolupráce, v percentuálním vyjádření spokojenosti 87%.

b) Hodnocení přínosu kurzu na mistra operátory

Průměrná známka, kterou mistr obdržel, byla 1,6.

Podřízení si na svém mistrovi nejvíce váží jeho upřímnosti, ochoty, spolehlivosti, rovnocennosti a znalosti vykonávané práce. Naopak slabiny u tohoto mistra nevidí, pouze v oblasti informačních technologií, konkrétně v práci s programem Microsoft Office Excel.

Z 50% si operátoři všimli zlepšení v oblasti komunikace a 50% operátorů si všimlo většího zájmu o jejich názor a zlepšení organizace práce.

c) Hodnocení přínosu kurzu na mistra přímým nadřízeným

Tento mistr vede menší tým nežli standardně jeho kolegové na stejné pozici a není tedy možné zcela posoudit úroveň jeho manažerských dovedností. S mistrem byl jeho nadřízený a také podřízený, spokojený i před absolvováním vzdělávacího kurzu.

Jedná se o mistra velice mladého a poměrně nezkušeného, na pozici mistra pouhé 2 roky. Doporučení na další rozvoj vidí jeho nadřízený primárně v získání pracovních zkušeností.

d) Shrnutí přínosu kurzu a návrh na další vzdělávání

Přínos kurzu do výkonu práce tohoto mistra není tak rapidní jako u ostatních, avšak jeho spokojenost je pro další vzdělávání zásadní. Jeli zaměstnanec spokojen s absolvovaným školením, což tento mistr dle jeho hodnocení je, další vzdělávání bude brát jako možnost získat další znalosti, dovednosti a zkušenosti a ne jako promrhaný čas.

Důvod pro průměrnou známku 1,6, kterou získal od svých podřízených, přikládám faktu, že se jedná o mistra mladého a poměrně nezkušeného. V postupu v jeho kariéře budou nyní zásadní další kurzy, které bude absolvovat a hlavně ochota z jeho strany o další rozvoj.

Mezi první kurzy, které bych navrhla, aby mistr absolvoval, je kurz zaměřený na základy manažerských dovedností, kurz zaměřený na oblast komunikace, primárně ve směru ke svým podřízeným a kurz specializující se na práci v týmu a základy týmové spolupráce.

Mistr č. 27

Mistr ve věku mezi 31-35 lety s úplným středním vzděláním s maturitou, patří mezi nováčky na pozici, avšak ve společnosti pracuje již 2 roky. Mistr se zúčastnil pouze prvních 3 vzdělávacích dní, na zbylých účasten nebyl.

a) Hodnocení kurzu mistrem

1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Percentuální vyjádření: 67%

2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Percentuální vyjádření: 60%

3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu? *Percentuální vyjádření: 80%*

4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Percentuální vyjádření: 67%

5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Percentuální vyjádření: 87%

6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Percentuální vyjádření: 73%

Nejmenší hodnocení obdržel 1. vzdělávací den a téma základy motivačních dovedností, v percentuálním vyjádření 63%.

b) Hodnocení přínosu kurzu na mistra operátory

Průměrná známka, kterou byl mistr podřízenými ohodnocen, je 1,4.

Na mistrovi si podřízení váží jeho upřímnosti, komunikačních dovedností a jednání se zaměstnanci, přátelského a všímavého jednání, vstřícného přístupu, ochoty vyslechnout a řešit daný problém a také znalosti práce na jednotlivých pracovištích. U mistra neshledávají žádnou slabinu ani nedostatky.

Nejčastější odpovědi, po 30%, které operátoři zaznamenali, byly možnosti **a**, **b**, **c** a 10% získala odpověď **f** – nevšiml/a jsem si u mistra žádné změny.

c) Hodnocení přínosu kurzu na mistra přímým nadřízeným

Mistr po celý minulý rok plnil funkci přímého zastupujícího v době nepřítomnosti přímého nadřízeného. S prací mistra je nadřízený velice spokojen a větších změn si tedy

nevšiml. Tento mistr na stejné pozici pracoval již v minulém zaměstnání, jedná se tedy o velice zkušeného zaměstnance. Všechny tyto skutečnosti vedly k tomu, že mistr byl navržen na vyšší pracovní pozici.

Nadřízený doporučuje zlepšit komunikační, manažerské a prezentační dovednosti a znalost reportingu.

d) Shrnutí přínosu kurzu a návrh na další vzdělávání

Jelikož se jedná o mistra, který má na pozici zkušenosti již z minulého zaměstnání, není dopad vzdělávacího kurzu tak velký, což si uvědomuje také mistr, který procentuálně přínos kurzu ohodnotil na pouhých 67%.

Mistr byl navrhnut na povýšení, proto bych dle doporučení nadřízeného zaměřila jeho vzdělávání do oblastí, kde si zvýší úroveň svých manažerských dovedností, zlepší si prezentační dovednosti, které bude s největší pravděpodobností využívat každodenně při výkonu své práce a zvýší znalost reportingu.

Mistr č. 28

Mistr ve věku mezi 20-25 lety s úplným středním vzděláním s maturitou byl na pozici mistra povýšen po roce působení ve společnosti. Jedná se tedy o mistra začátečníka s praxí na pozici do 1 roku, který ke kurzu přistupoval svědomitě, a proto nezameškal jediný vzdělávací den.

a) Hodnocení kurzu mistrem

1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Percentuální vyjádření: 80%

2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Percentuální vyjádření: 80%

3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu? *Percentuální vyjádření: 91%*

4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Percentuální vyjádření: 91%

5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Percentuální vyjádření: 74%

6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Percentuální vyjádření: 80%

Nejmenší bodové hodnocení ze strany mistra obdržel den, kdy byly probírány základy využívání potenciálu zaměstnanců v práci, v percentuálním vyjádření 77%.

b) Hodnocení přínosu kurzu na mistra operátory

Mistr obdržel od operátorů průměrnou známku 2,2. Tento mistr se řadí mezi jedny z nejhůře hodnocené. Tuto známku přisuzuji nejen věku mistra, ale hlavně nulové praxi na této pozici.

I přes nepříliš pozitivní hodnocení ze strany podřízených, si na něm cení toho, že je cílevědomý a ochotný pomoci kdykoli je to vyžadováno. Naopak nedostatek podřízení vnímají v tom, že mistr nepřijímá rady a připomínky, neplní vždy vše, co slíbí, má mezery v jazykové vybavenosti a bohužel ne příliš velkou autoritu a respekt ze strany podřízených.

V 40% registrují operátoři po kurzu zlepšení v komunikačních dovednostech a v 30% registrují pozitivní změnu v přístupu k zaměstnancům a ochotě si vyslechnout jejich názor. Po 10% obdržely všechny ostatní možnosti.

c) Hodnocení přínosu kurzu na mistra přímým nadřízeným

Mistr se školení tohoto druhu účastnil poprvé. Kurz mistrovi dle nadřízeného z globálního hlediska prospěl, konkrétní změny nespecifikoval. Jedná se o ambiciózního a učenlivého mistra, který dokáže přijímat připomínky k výkonu jeho práce a snaží se s nimi patřičně pracovat.

Mistr by měl zapracovat na zdokonalení v oblasti řízení a přístupu k podřízeným, komunikačních dovednostech a asertivním jednání. Svůj rozhled navrhuje nadřízený mistrovi rozšířit i v oblasti vedení oddělení z ekonomického hlediska tak, aby měl mistr představu o důsledcích a dopadech jeho rozhodnutí na celou společnost.

d) Shrnutí přínosu kurzu a návrh na další vzdělávání

Největší změnu registrují podřízení a to ve zlepšení komunikačních dovedností, malé změny registruje také nadřízený a přínos kurz hodnotí i sám mistr pozitivně, v percentuálním vyjádření 80%.

Mistrovi navrhuji směřovat další vzdělávání na zdokonalení přístupu ke svým podřízeným, zlepšení komunikačních dovedností, které jsou i po kurzu stále na velice nízké úrovni a upevnění pozice vedoucího jelikož podřízení nemají k tomuto mistrovi respekt, což

se může odrážet na celkovém výkonu týmu. Dle mého názoru založeného na výstupech z hodnocení, navíc chybí mistrovi také patřičná pokora, které je pro výkon manažerské funkce nezbytná a na které by měl taktéž zapracovat.

Mistr č. 30

Mistr ve věku mezi 36-40 lety s vysokoškolským vzděláním. Na pozici mistra pracuje od doby, kdy do společnosti nastoupil, tedy 6 let.

a) Hodnocení kurzu mistrem

1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Percentuální vyjádření: 100%

2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Percentuální vyjádření: 100%

3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu? *Percentuální vyjádření: 100%*

4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Percentuální vyjádření: 100%

5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Percentuální vyjádření: 100%

6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Percentuální vyjádření: 100%

b) Hodnocení přínosu kurzu na mistra operátory

Podřízení jsou s tímto mistrem velice spokojeni a ve všech 5 odevzdaných dotaznících obdržel mistr známku 1.

Mistra považují jeho podřízení za upřímného, obětavého, přátelského, spolehlivého, vtipného, který pracuje s plným nasazením a vždy své podřízené vyslechne, vyjde jim vstříc a za dobře vykonanou práci je umí ocenit. Tohoto mistra dokonce považují za ideálního šéfa.

Většina operátorů u mistra nevidí žádné chyby. Někteří však vidí mezeru v jeho obecných znalostech o jednotlivých produktech a součinnosti při jednání s jinými odděleními společnosti.

Nejčastěji si všimli podřízení změny v zlepšení komunikace, lepší organizaci práce a většího zájmu o jejich názor v 75% zaznamenaných odpovědích. 19% si všimlo, že mistr si vyčlenil více času na projednání denních starostí a v 6% si nevšimli žádné změny.

c) Hodnocení přínosu kurzu na mistra přímým nadřízeným

Mistr po kurzu lépe komunikuje jak s podřízenými tak i s nadřízenými. K lepšímu se také změnil mistrův přístup k práci, který na kurzu získal odpovědi na otázky, které v souvislosti s výkonem práce měl.

Mistr by měl dle nadřízeného zlepšit oblast práce s lidmi, jejich řízení a organizaci jejich práce, plnění stanovených cílů a úkolů, a také odborné technické znalosti související s hlavní činností podniku.

d) Shrnutí přínosu kurzu a návrh na další vzdělávání

Mistr sám hodnotí přínos kurzu a všech jeho probíraných témat jako 100%. Největší pozitivní změna proběhla v oblasti komunikace a přístupu k práci, což registrují podřízení i nadřízený.

Tak jako u mistra č. 9, i zde bych zvážila povýšení. Jedná se o věkem vyzrálého a zkušeného zaměstnance, kterého respektují a uznávají podřízení i nadřízený. Před povýšením navrhuji mistrovi absolvovat vzdělávání, které se zaměří na to jak plnit zadané úkoly a cíle, jak správně a efektivně organizovat zaměstnancům práci a na jejich řízení, tedy na nezbytné dovednosti k výkonu práce na vyšších manažerských pozicích.

4.2.2 Hodnocení efektivity kurzu – souhrnný pohled

V této podkapitole bude hodnocen celkový přínos kurzu. Kurz bude hodnocen z několika hledisek:

- hodnocení dle jednotlivých položených otázek
- hodnocení jednotlivých vzdělávacích dnů
- shrnutí vybraných otázek z dotazníkového šetření a osobních pohovorů

a) Hodnocení dle jednotlivých položených otázek

- Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Průměrné percentuální vyjádření spokojenosti 87%

- Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Průměrné percentuální vyjádření spokojenosti 89%

- Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu?

Průměrné percentuální vyjádření spokojenosti 97%

- Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Průměrné percentuální vyjádření spokojenosti 95%

- Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Průměrné percentuální vyjádření spokojenosti 92%

- Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Průměrné percentuální vyjádření spokojenosti 90%

Hodnocení přínosu kurzu z pohledu mistrů dle výše uvedených průměrných percentuálních vyjádření spokojenosti vyznívá velice pozitivně. Přínos kurzu k osobnímu či pracovnímu rozvoji hodnotí mistři na 87% a z 89% motivuje účastníky kurzu k zefektivnění výkonu jejich každodenních pracovních činností a týmové spolupráce.

95% spokojenost s prací, způsobem výuky a přednesem odborného garanta a lektora, který celou školu rozvoje zajišťoval, znamená, že byl vybrán vhodný lektor pro vzdělávání liniového managementu. Jedním z důvodů takto vysokého hodnocení lektora může být jeho získaná praxe z různorodých pracovních pozic jako operátora výroby, mistra, výrobního ředitele nebo místostarostu obce což mohlo u mistrů vyvolat v lektora větší důvěru a také zájem o názoru na získané zkušenosti z výkonu jednotlivých pracovních pozic.

b) Hodnocení jednotlivých vzdělávacích dnů

- 1. den: Základy motivačních dovedností

Průměrné percentuální vyjádření spokojenosti 88%

- 2. den: Komunikace v týmu a základy týmové spolupráce

Průměrné percentuální vyjádření spokojenosti 88,5%

- 3. den: Základy řídicích dovedností

Průměrné percentuální vyjádření spokojenosti 91 %

- 4. den: Základy využívání potenciálů zaměstnanců v praxi

Průměrné percentuální vyjádření spokojenosti 94 %

- 5. den: Základy týmové spolupráce v praxi
Průměrné percentuální vyjádření spokojenosti 94 %
- 6. den: Základy manažerských dovedností – taktika a strategie manažera
Průměrné percentuální vyjádření spokojenosti 93,5 %
- 7. den: Vize společné budoucnosti – já, tým, společnost
Průměrné percentuální vyjádření spokojenosti 95 %

Nejvyšší hodnocení ze všech 7. témat získalo téma poslední, tedy Vize společné budoucnosti. Pro společnost může být takto vysoké procento spokojenosti pozitivním znakem toho, že se mistři ztotožňují s cíli a vizi společnosti což je velice důležité pro plnění podnikových cílů.

Naopak nejnižší hodnocení získala témata Základy motivačních dovedností a Komunikace v týmu a základy týmové spolupráce. V současné době je velice těžké najít pro své podřízené nástroj, který by dlouhodobě motivoval k vysokému pracovnímu nasazení a tak k plnění týmových a podnikových cílů. Mnoho manažerů volí k motivaci svých podřízených hlavně finanční nástroje, např. odměny, prémie, které však mají krátkodobý účinek. Manažeři také často zapomínají na pravidla, které se při motivaci zaměstnanců měly dodržovat.

Náročnost a obsáhlost těchto témat může u účastníků vzdělávání vyvolat nechuť získávat z těchto oblastí další poznatky, což může být jedním z důvodů nízkého hodnocení témat.

c) Shrnutí vybraných otázek z dotazníkového šetření a osobních pohovorů

- *Otázka č. 1 z dotazníků pro operátory: Ohodnoťte Vašeho mistra jako ve škole na stupnici od 1 do 5.*

Nejčastěji byl mistr ohodnocen známkou 1 – z 51%, známkou chvalitebný, tedy 2 ohodnotili podřízení mistra v 39% a ve zbylých 10% byli mistři ohodnoceni známkou 3, tedy dobrý. Z těchto hodnot lze usoudit, že operátoři jsou s mistry a jejich pracovním výkonem nadprůměrně spokojeni.

- *Otázka č. 4 z dotazníků pro operátory: Všiml/a jste si nějakých změn v jeho práci od prosince minulého roku do dnešního dne? Zakroužkujte všechny změny, kterých jste si všiml/a.*

Nejčastějších změn, kterých si operátoři u svých mistrů po kurzu všimli, jsou v oblasti komunikačních dovedností a zvýšeného zájmu o jejich názor. V 11% byla operátory zakroužkovaná odpověď **f** - nevšiml/a jsem si u mistra žádné změny. Nejčastější příčinou je, že o vzdělávacím kurzu pro mistry nevěděli, tudíž nejsou schopni posoudit stav před a po kurzu anebo jsou s výkonem práce mistra natolik spokojeni, že po kurzu neregistrují žádné zásadnější změny.

Tab. 4.1. Percentuální vyjádření četnosti jednotlivých odpovědí a - f

Odpověď	% vyjádření
a	30
b	16
c	23
d	19
e	2
f	11

Zdroj: Vlastní zpracování z dat získaných z dotazníkového šetření

- *Otázka č. 4 z dotazníků pro přímé nadřízené: Na která témata by měl být trénink mistrů zaměřen?*

Nadřízení by další vzdělávání mistrů směřovali do těchto oblastí:

- motivace zaměstnanců,
- znalost zákoníku práce,
- delegování a organizace práce,
- vedení a rozvoj zaměstnanců,
- plnění podnikových a týmových cílů,
- obecné znalosti o globálním fungování trhu v daném odvětví.

Zároveň by uvítali, kdyby vzdělávání mistrů bylo zaměřeno více do praxe, např. aby mistři dokázali konkrétně určit silné a slabé stránky společnosti, kdy by se slabé stránky následně snažili eliminovat nebo možnost stínování mistra při práci.

5. Návrhy a doporučení

Druhá etapa Školy osobnostního rozvoje

Po absolvování vzdělávání se úroveň znalostí a dovedností mistrů zvýšila, což znamená, že „Škola osobnostního rozvoje“ splnila svůj účel a alespoň částečně stanovené cíle. Jednotlivá výuková téma, jejich přínos do práce mistrů a celková realizace vzdělávání zvoleným lektorem získaly nadprůměrné procentuální ohodnocení spokojenosti, nejnižším procentuálním vyjádřením spokojenosti je 87%. Proto bych společnosti PEGATRON Czech doporučila tento vzdělávací projekt opakovat pro zbylou část doposud nezúčastněných liniových manažerů.

Navrhla bych vzdělávání zajistit prostřednictvím stejné společnosti za účasti stejného lektora. Zvážila bych však možnost změnit sled jednotlivých témat od těch, které v první etapě získaly nejvyšší hodnocení až po ty s nejnižším hodnocením, viz podkapitola 4.2.2. odst. b). Důvodem mého návrhu je zjistit, zda důvodem vzrůstajícího procentuálního hodnocení spokojenosti není jen rostoucí důvěra v lektora a opadající ostýchavost ze strany mistrů. Pokud získaná data z druhé etapy školy osobnostního rozvoje budou vyznívat podobně, navrhla bych podrobnější analýzu na zjištění důvodu těchto výsledků, kdy příčinou může být např. zvolená metoda výuky nebo obsah vzdělávání. Získané závěry z analýzy může společnost následně využít při plánování dalšího vzdělávání, kdy se může vyhnout nepříznivým faktorům, které nízké hodnocení spokojenosti způsobily.

Oblasti dalšího rozvoje team leaderů

Vzdělávací systém společnosti je bezesporu velice kvalitně a sofistikovaně propracován. Přesto si dovoluji společnosti navrhnout oblasti vzdělávání, na které by se měla při tvorbě vzdělávacích plánů pro liniový management více zaměřit. Jedná se o tyto oblasti vzdělávání a rozvoje liniového managementu:

- time management, který mistrů pomůže lépe pracovat se svým časem
- SMART cíle – jejich stanovení a plnění
- delegování úkolů s cílem zefektivnit práci mistrů
- komunikace se svým okolím, aby mistři předcházeli případným konfliktům a nedorozuměním
- plánování lidských zdrojů,
- organizace práce, která mistra naučí efektivněji využívat dostupné lidské zdroje

- vedení lidí, které mistrům usnadní plnění zadaných úkolů a stanovených cílů
- zvládání stresu, kdy se mistr naučí lépe vyrovnat s tlakem vyvíjeným jeho okolím
- asertivní chování, pomocí kterého se mistři naučí přiměřeného projevu svých emocí a snížení obav z toho dát najevo svá přání a požadavky
- prezentační dovednosti, s cílem zvýšit úroveň prezentací svých návrhů nadřízeným nebo na běžných operativních poradách
- týmová spolupráce, která urychlí, zefektivní a zkvalitní plnění zadaných úkolů a cílů
- odborné technické znalosti a znalosti informačních technologií
- upevnění pozice vedoucího

Tyto návrhy jsou založeny na výstupech získaných z analýzy vzdělávacího kurzu, který linioví manažeři absolvovali a na základě nichž byly zjištěny hlavní nedostatky ve znalostech, dovednostech a schopnostech potřebných pro výkon práce na pozici team leadera.

6. Závěr

Každý člověk, který v dnešní pokrokové a uspěchané době chce plánovat svou kariéru tak aby byla zároveň úspěšná, musí současně plánovat také oblasti svého dalšího rozvoje a vzdělávání. Mnoho lidí si tuto skutečnost uvědomuje, hlavně mladá generace, která zvyšuje svůj zájem nejen o školní, ale také o další formy vzdělávání, kterých se účastní nejčastěji prostřednictvím svých zaměstnavatelů. Také zaměstnavatelé si uvědomují, že kvalitně vzdělaný a rozvíjený zaměstnanec je pro plnění podnikových cílů a konkurenceschopnost nezbytností a proto do této oblasti investují nemalé finanční prostředky, propracovaný vzdělávací systém je součástí každé společnosti, organizace a instituce.

Diplomová práce je zaměřená na analýzu tvorby systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a konkrétního vzdělávacího kurzu, který byl pořádán pro liniový management, zhodnocení jeho přínosu pro práci team leaderů a následná doporučení při tvorbě vzdělávání pro tuto úroveň managementu.

První kapitola, teoretická, vychází z prostudované odborné literatury. Jsou zde vysvětleny základní pojmy a rozdíly mezi vzděláváním, rozvojem a učením, je popsán cyklus vzdělávání a rozvoje a metody, které jsou v současnosti nejčastěji při rozvoji a vzdělávání využívány. Následující dvě kapitoly, praktické části práce, se zabývají představením společnosti PEGATRON Czech s.r.o., jejího vzdělávacího systému a analýzou „Školy osobnostního rozvoje“, která byla pořádána pro liniový management. Kurz byl analyzován prostřednictvím rozhovorů s nadřízenými team leaderů a dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili team leadeři, tedy absolventi kurzu a jejich podřízení. Výsledky tohoto šetření a rozhovorů byly následně použity k hodnocení přínosu pro jednotlivé team leadery a zpracování návrhů pro další oblasti vzdělávání jak pro jednotlivce tak i globálně pro celou úroveň liniového managementu.

Autorkou bylo doporučeno tento vzdělávací projekt opakovat pro zbylou část doposud nezúčastněných liniových manažerů avšak s jinou posloupností vzdělávaných témat. Navrženo bylo také několik oblastí, do kterých by mělo být vzdělávání team leaderů primárně směřováno.

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat, jak společnost tvoří systém rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců a zhodnotit přínos konkrétního vzdělávacího kurzu. Na základě získaných dat následně navrhnout oblasti vzdělávání a rozvoje liniových manažerů a další kroky v souvislosti s pořádaným vzdělávacím kurzem. Na základě výše uvedeného je možné konstatovat, že cíl práce byl splněn.

Seznam použité literatury

a) Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšiř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.

KUMAR, Raj. *Human Resource Management Strategic Analysis Text and Cases*. New Delhi: International Publishing House, 2011. ISBN 978-93-80578-82-8.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 2. rozšiř. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN: 978-80-7375-556-0.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšiř. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

VETEŠKA, Jaroslav et al. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

b) Internetové zdroje

IT CLUSTER. O klastru. In: itcluster.cz [online]. [cit. 10. 3. 2015]. Dostupné z: <http://itcluster.cz/cs/o-klastru>

PEDAGOG INKLUZE. Kolbův cyklus. In: pedagoginklue.cz [online]. [cit. 30. 3. 2015].
Dostupné z: <http://www.pedagoginklue.cz/32-kolbuv-cyklus>

MANAGEMENT MANIA. Kolbův cyklus učení. In: managementmania.com [online]. [cit. 30. 3. 2015]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kolbuv-cyklus-uceni>

Seznam zkratk

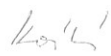
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DC	Development Centrum
HR	Human Resources
IT	Informační technologie
MBO	Management by Objectives (Řízení podle cílů)
PO	Požární ochrana
THP	Technicko hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2015


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1	Dotazník vytvořený společností organizující vzdělávací kurz
Příloha č. 2	DOTAZNÍK – hodnocení mistra
Příloha č. 3	Hodnocení mistra přímým nadřízeným – otázky pro rozhovor
Příloha č. 4	Přehled předešlých absolvovaných kurzů jednotlivými mistry
Příloha č. 5	Hodnocení jednotlivých vzdělávacích dnů
Příloha č. 6	Hodnocení dle jednotlivých položených otázek

Příloha č. 1 Dotazník vytvořený společností organizující vzdělávací kurz

Jednotlivé otázky ohodnoťte jako ve škole na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejlepší a 5 je nejhorší.

Hodnotící kritéria:

- 1. Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?*
- 2. Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?*
- 3. Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu?*
- 4. Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?*
- 5. Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?*
- 6. Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?*

Otázky pro slovní hodnocení:

A. Co se Vám na semináři nejvíce líbilo

B. Co chcete vzkázat lektorovi

Posluchač	Datum	1	2	3	4	5	6	Slovní hodnocení	
								A	
								B	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti

Příloha č. 2 DOTAZNÍK – hodnocení mistra

*Jsem studentkou Vysoké školy báňské v Ostravě a ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého **anonymního** dotazníku. Cílem dotazníku je ohodnotit mistra po absolvování školení pro mistry.*

Vyplněné dotazníky slouží pro zpracování mé diplomové práce. S výsledkem z dotazníkového šetření se můžete seznámit v časopise vydávaném společností.

*Prosím o uvedení **pravdivých** skutečností.*

1. Ohodnoťte Vašeho mistra (jeho řídicí schopnosti, chování k podřízeným, a to jakým je pro Vás vzorem k práci) jako ve škole na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejlepší a 5 je nejhorší. Svého hodnocení zakroužkujte:

1 2 3 4 5

2. Čeho si na svém mistrovi nejvíce ceníte?.....

.....
.....
.....
.....

3. V čem vidíte jeho/její největší slabinu?.....

.....
.....
.....
.....

4. Váš mistr absolvoval koncem minulého roku školení pro mistry.

Všiml/a jste si nějakých změn v jeho práci od prosince minulého roku do dnešního dne?

Zakroužkujte všechny změny, kterých jste si všiml/a:

- a) mistr s námi začal lépe komunikovat, lépe nám vysvětluje cíle, které musíme dosáhnout
- b) věnuje více času k projednání našich denní osobních starostí
- c) snaží se více dovědět o tom, co si jako tým myslíme
- d) lépe nám organizuje práci

e) všiml/a jsem si, že se mistr změnil/a v tom, že:.....
.....
.....
.....

f) nevšiml/a jsem si u mistra žádné změny

Příloha č. 3 Hodnocení mistra přímým nadřízeným – otázky pro rozhovor

1. Váš podřízený mistr absolvoval koncem roku 2014 školení mistrů zaměřené na základní manažerské dovednosti. Všiml jste si nějaké změny v jeho/její každodenní řídicí práci? Pokud ANO, v jaké oblasti se tato změna projevuje?
2. Jestliže se změna v práci mistra neprojevila, co je podle Vašeho názoru důvodem?
3. Myslíte si, že mistr má potenciál k dalšímu rozvoji? V které oblasti by se měl podle Vás rozvíjet?
4. Na která témata by měl být trénink mistrů zaměřen? (globálně pro všechny mistry)

Příloha č. 4 Přehled předešlých absolvovaných kurzů jednotlivými mistry

Název kurzu/číslo TL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
§ 4 Vyhlášky č. 50/1978 Sb.															X		X													X
§ 6 Vyhlášky č. 50/1978 Sb.								X	X					X		X		X	X		X	X					X			
§ 7 Vyhlášky č. 50/1978 Sb.		X	X							X				X				X	X			X								
Cvičení první pomoci	X	X		X	X				X		X	X	X			X	X	X		X		X			X	X			X	
První pomoc E-learning		X		X				X	X			X	X				X	X			X	X	X		X	X	X		X	
BOZP a PO E-learning	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X		X		X
BOZP a Požární ochrana			X	X	X		X		X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X			X		X	X
ESD – elektrostatický výboj	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pure GMS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pure CSR	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Time management E-learning	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X					X								X	
E-learning koučink	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X			X									X	X
Diagnostická metoda-Performia		X								X					X	X														
Srovnání CZ a TW kultury		X		X			X		X	X	X	X	X		X	X	X			X									X	
PAP-používání el. verze		X											X			X														X
MS Excel-kontingenční tabulky		X	X								X				X		X		X											
MS Excel-formátování			X				X				X						X		X											
MS Excel-grafy, filtry											X						X	X												
Problémové rozhovory se z-ci		X											X			X		X												
Hodnotící pohovory se z-ci				X	X	X	X		X	X	X																			
Zákaznická orientace	X	X					X			X					X	X				X										
Organizace práce-interní kurz	X								X	X	X		X	X			X	X		X	X				X	X			X	
Zákoník práce 2010	X			X	X				X		X	X			X		X												X	
Škola osobnostního rozvoje					X		X	X	X										X	X	X	X	X		X	X	X	X		
Testování DC								X																						
Budování a vedení týmu					X	X	X		X																				X	
Anglický jazyk							X	X		X			X																	
Minimum pro MFO-prac. řád								X									X													
Minimum pro MFO-vedení lidí								X																	X					
Referentská vozidla E-learning						X				X														X	X	X		X		
Školení řidičů VZV											X	X	X					X		X						X			X	
Školení práce ve výškách																		X												
Obsluha tlakových nádob																		X												
IPC Specialist																												X		

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

Příloha č. 5 Hodnocení jednotlivých vzdělávacích dnů

1. den: Základy motivačních dovedností

Č. mistra/ č. otázky	5	7	8	9	19	20	21	22	23	25	26	27	28	30	% vyjádření
1	4	3	4	5	4	4	5	2	5	4	4	2	5	5	80
2	5	3	4	5	4	4	4	2	5	4	5	2	4	5	80
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	96
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	93
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	93
6	4	5	3	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	86

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

2. den: Komunikace v týmu a základy týmové spolupráce

Č. mistra č. otázky/	5	7	8	9	19	20	21	22	23	25	26	27	28	30	% vyjádření
1	5	3	5	4	4	5	5	2	5	4	4	4	4	5	84
2	4	3	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	84
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	97
4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	90
5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	89
6	3	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	3	4	5	87

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

3. den: Základy řídicích dovedností

Č. mistra č. otázky/	5	7	8	9	19	20	21	22	23	25	26	27	28	30	% vyjádření
1	4	3	4	5	4	5	5	2	5	x	4	4	3	5	82
2	5	4	4	5	5	5	5	3	5	x	5	3	4	5	89
3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	x	5	4	5	5	97
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	x	5	4	5	5	97
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	x	4	5	3	5	92
6	3	3	4	5	5	5	5	5	4	x	5	4	4	5	88

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

4. den: Základy využívání potenciálů zaměstnanců v praxi

Č. mistra č. otázky/	5	7	8	9	19	20	21	22	23	25	26	27	28	30	% vyjádření
1	5	5	x	4	4	5	5	4	5	4	5	x	4	5	92
2	5	5	x	5	5	5	5	3	5	4	5	x	4	5	93
3	5	5	x	5	5	5	5	5	5	5	5	x	4	5	98
4	5	5	x	4	4	5	5	5	5	5	5	x	4	5	95
5	3	5	x	5	4	5	5	5	5	5	5	x	3	5	92
6	1	5	x	5	5	5	5	5	5	5	5	x	4	5	92

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

5. den: Základy týmové spolupráce v praxi

Č. mistra č. otázky/	5	7	8	9	19	20	21	22	23	25	26	27	28	30	% vyjádření
1	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	x	4	5	89
2	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	x	4	5	92
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	x	5	5	100
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	x	4	5	97
5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	x	3	5	92
6	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	x	4	5	92

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

6. den: Základy manažerských dovedností – taktika a strategie manažera

Č. mistra č. otázky/	5	7	8	9	19	20	21	22	23	25	26	27	28	30	% vyjádření
1	4	4	4	5	4	5	5	x	5	4	x	x	4	5	89
2	5	4	4	5	5	5	5	x	5	5	x	x	4	5	95
3	5	5	4	5	4	5	5	x	5	5	x	x	4	5	95
4	5	5	4	5	5	5	5	x	5	5	x	x	5	5	98
5	4	5	4	5	4	5	5	x	5	5	x	x	4	5	93
6	3	4	5	5	4	5	5	x	5	5	x	x	4	5	91

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

7. den: Vize společné budoucnosti – já, tým, společnost

Č. mistra č. otázky/	5	7	8	9	19	20	21	22	23	25	26	27	28	30	% vyjádření
1	5	4	5	5	5	5	5	3	5	x	5	x	4	5	93
2	5	4	5	5	4	5	5	3	5	x	5	x	4	5	92
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	x	5	x	5	5	98
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	x	5	x	5	5	98
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	x	5	x	4	5	95
6	3	5	4	5	5	5	5	5	5	x	5	x	4	5	93

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

Příloha č. 6 Hodnocení dle jednotlivých položených otázek

Přispěl seminář k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji?

Č. mistra/ vzdělávací den	5	7	8	9	19	20	21	22	23	25	26	27	28	30	% vyjádření
1. den	4	3	4	5	4	4	5	2	5	4	4	2	5	5	80
2. den	5	3	5	4	4	5	5	2	5	4	4	4	4	5	84
3. den	4	3	4	5	4	5	5	2	5	x	4	4	3	5	82
4. den	5	5	x	4	4	5	5	4	5	4	5	x	4	5	92
5. den	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	x	4	5	89
6. den	4	4	4	5	4	5	5	x	5	4	x	x	4	5	89
7. den	5	4	5	5	5	5	5	3	5	x	5	x	4	5	93

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

Motivuje Vás seminář k zefektivnění Vaší pracovní činnosti a týmové spolupráce?

Č. mistra/ vzdělávací den	5	7	8	9	19	20	21	22	23	25	26	27	28	30	% vyjádření
1. den	5	3	4	5	4	4	4	2	5	4	5	2	4	5	80
2. den	4	3	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	84
3. den	5	4	4	5	5	5	5	3	5	x	5	3	4	5	89
4. den	5	5	x	5	5	5	5	3	5	4	5	x	4	5	93
5. den	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	x	4	5	92
6. den	5	4	4	5	5	5	5	x	5	5	x	x	4	5	95
7. den	5	4	5	5	4	5	5	3	5	x	5	x	4	5	92

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

Oslovil Vás lektor pozitivním a tvořivým přístupem pro další pracovní a osobní cestu?

Č. mistra/ vzdělávací den	5	7	8	9	19	20	21	22	23	25	26	27	28	30	% vyjádření
1. den	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	96
2. den	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	97
3. den	5	5	5	5	4	5	5	5	5	x	5	4	5	5	97
4. den	5	5	x	5	5	5	5	5	5	5	5	x	4	5	98
5. den	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	x	5	5	100
6. den	5	5	4	5	4	5	5	x	5	5	x	x	4	5	95
7. den	5	5	4	5	5	5	5	5	5	x	5	x	5	5	98

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

Považujete styl lektora za účinný vzhledem k cílům a obsahu semináře?

Č. mistra/ vzdělávací den	5	7	8	9	19	20	21	22	23	25	26	27	28	30	% vyjádření
1. den	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	93
2. den	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	90
3. den	5	5	4	5	5	5	5	5	5	x	5	4	5	5	97
4. den	5	5	x	4	4	5	5	5	5	5	5	x	4	5	95
5. den	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	x	4	5	97
6. den	5	5	4	5	5	5	5	x	5	5	x	x	5	5	98
7. den	5	5	4	5	5	5	5	5	5	x	5	x	5	5	98

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

Byl čas věnovaný výuce efektivně využit?

Č. mistra/ vzdělávací den	5	7	8	9	19	20	21	22	23	25	26	27	28	30	% vyjádření
1. den	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	93
2. den	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	89
3. den	4	5	5	5	5	5	5	5	4	x	4	5	3	5	92
4. den	3	5	x	5	4	5	5	5	5	5	5	x	3	5	92
5. den	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	x	3	5	92
6. den	4	5	4	5	4	5	5	x	5	5	x	x	4	5	93
7. den	5	4	4	5	5	5	5	5	5	x	5	x	4	5	95

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností

Vyhovovalo Vám organizační zabezpečení kurzu?

Č. mistra/ vzdělávací den	5	7	8	9	19	20	21	22	23	25	26	27	28	30	% vyjádření
1. den	4	5	3	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	86
2. den	3	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	3	4	5	87
3. den	3	3	4	5	5	5	5	5	4	x	5	4	4	5	88
4. den	1	5	x	5	5	5	5	5	5	5	5	x	4	5	92
5. den	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	x	4	5	92
6. den	3	4	5	5	4	5	5	x	5	5	x	x	4	5	91
7. den	3	5	4	5	5	5	5	5	5	x	5	x	4	5	93

Zdroj: Vlastní zpracování z dat poskytnutých společností